

experiencias ner 2012

otra realidad empresarial contada por sus protagonistas



historias empresariales reales ocurridas
en el país vasco durante el año 2012

experiencias ner 2012

otra realidad empresarial contada por sus protagonistas

historias empresariales reales ocurridas en el
País Vasco durante el año 2012

K2K EMOCIONANDO



*Experiencias ner 2012. Otra realidad empresarial
contada por sus protagonistas (Historias
empresariales reales ocurridas en el País Vasco)*

Editado por K2K emocionando

Bilbao, 2013

<http://loslibrosdek2k.com>

<http://www.k2kemocionando.com>

Los ingresos de esta publicación se destinarán
a las acciones sociales que promueve **ner group**



Esta obra se publica bajo una licencia Atribución - No Comercial
- Compartir bajo la misma licencia 3.0 Unported de Creative
Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es>



El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien
libre de cloro y está calificado como papel ecológico

No dudemos jamás de que un pequeño grupo de individuos conscientes y comprometidos puede cambiar el mundo. Es así como ha ocurrido siempre.

MARGARET MEAD

Nunca olvides que solo los peces muertos nadan con la corriente.

MALCOLM MUGGERIDGE

Índice general

—

| | |
|---|-----|
| Personas de K2K emocionando | 9 |
| Dedicatoria | 11 |
| Agradecimientos | 13 |
| Prólogo | 15 |
| Capítulo I.– Panelfisa, S.Coop., lo importante no eran los tornillos | 19 |
| Capítulo II.– Comenzó la orgía de Lur Denok (Un año de vida. De un sueño a una realidad) | 59 |
| Capítulo III.– ¿Y con la banca qué pasa? | 77 |
| Capítulo IV.– Experiencia municipal | 85 |
| Capítulo V.– De Granada a Bizkaia por ner group | 99 |
| Capítulo VI.– <i>El sistema fiscal. Desarrollo Humano Sostenible</i> (Aportación de ner group a la Ponencia sobre la Reforma del Impuesto sobre Sociedades en las Juntas Generales de Gipuzkoa / Gipuzkoako Batzar Nagusiak) | 109 |
| Capítulo VII.– Nuestro compromiso con la Sociedad | 123 |
| Capítulo VIII.– Qué se opina de ner group | 147 |
| Capítulo IX.– Viajando juntos | 173 |
| Capítulo X.– 21 años made by ner | 189 |
| Capítulo XI.– ner eguna (día de ner) | 213 |
| Anexo I.– Nuestra editorial loslibrosdek2k.com | 223 |

Personas de K2K emocionando

—

Koldo Saratxaga

Jabi Salcedo

Joana Saratxaga

Óscar García

Ainara Saratxaga

Pablo Aretxabala

Peio Alcelay

Dedicatoria

—

A todas las personas que sientan la necesidad de salir de la rutina, de querer soñar algo nuevo, de sentirse actores de su vida las veinticuatro horas del día, sin que nada ni nadie les prohíba volar.

Agradecimientos

—

A los cientos de personas que forman parte de las experiencias que contamos, porque nos han permitido, por el camino directo o indirecto que fuera, que formáramos parte de su entorno y también de su vida.

A quienes han dedicado horas y cariño: Olaia Pellón, visitando los proyectos y conectando en directo con los protagonistas. Begoña Saludes, por su participación en el cuidado de la edición. Cómo no, nuestro artista, compañero desde el origen, el maestro Juan Gorriti, que nos permite dar vida única a nuestras portadas.

PRÓLOGO

Parece claro que los humanos estamos llamados a lograr un desarrollo positivo generalizado que permita ir transitando en nuestra vida terrenal. Desde el punto de vista intelectual y social, se ven grandes oportunidades —con un gran impacto positivo en los más de siete mil millones de personas que habitamos la Tierra—, las cuales vienen siendo, y con gran consenso, repetidas y analizadas en los últimos años: la degradación del medio ambiente, una menor soberanía popular y una gran concentración de poder en la esfera financiera.

Hoy, con la globalización liberal, el catecismo que marca los caminos es: la producción, la tecnología y las finanzas. La producción está y estará cada vez más en los países emergentes, la tecnología todavía mayoritariamente en Occidente y las finanzas en manos de la gran banca allá donde se quiera situar. Nada que ver con unas pocas décadas atrás: la Iglesia, el Ejército... Ahora es todo mucho más sofisticado, más sibilino, más engañoso, más tecnológico si cabe.

Debemos saber que nos enfrentamos a retos desconocidos, siempre es así por definición, pero actualmente la dimensión e importancia que están tomando el medio ambiente, los vínculos sociales, con sus relaciones y mentalidades, y la relevancia tremenda e impersonal de las finanzas nos sitúan, de forma precipitada, en un paradigma demasiado desconocido. Por otro lado, el libre mercado a nivel mundial propiciará que las grandes potencias, las grandes multinacionales sean los jugadores y los actores, pocos, que peleen en la primera división, no quedando nada de relevancia para el resto, la mayoría.

Hoy más que nunca, consecuencia de los acontecimientos que día a día suceden, cerca y lejos, hay una pregunta que está en la mente de muchas personas: ¿estamos viviendo una aguda y sistémica crisis que sitúa al mundo occidental en clara regresión sobre lo que conocemos o bien es la gestación de un renacimiento del sistema capitalista que acabará saliendo fortalecido?

Hemos venido conociendo y admitiendo, durante décadas, las grandes diferencias sociales a nivel mundial como quien ve llover, como que así

debe ser, que en todo caso ya llegarán tiempos mejores. Igualmente hemos sido conscientes de que la sociedad, los ciudadanos y los Estados no teníamos suficiente fondo financiero como para aportar, siquiera, el tan manoseado 0,7% para aliviar, que no eliminar, las vergonzosas desigualdades existentes. Mientras tanto, los occidentales, los del libre mercado, por supuesto ese famoso 1%, se dedicaban a crear infraestructuras, que se decían imprescindibles, hábitos de consumo para la clase media y unas joyas de productos financieros —ellos no eran bastante ricos—, haciendo creer a medio mundo en el “sueño americano”.

Esta locura, generada por quienes han facilitado una clase media con continuos engaños, mediante un terrible endeudamiento de las familias a treinta o cincuenta años y un enriquecimiento exponencial para ellos de inmediato, revienta hace cinco años, y es cuando los Estados y la troika inyectan billones y billones de dólares y euros, que antes nunca fue posible para temas humanitarios sangrantes, y soportan la caída de la gran banca. Además, les permiten convertirse en los actores principales de una nueva sociedad que mantiene sus deudas a la vez que empieza a percibir unas menores rentas salariales, así como una disminución continua en la valoración de sus activos que presumían iban a permitirles olvidar sus penurias de por vida. Pero esto no es lo peor, ya que desde los poderes políticos también imponen unas restricciones —se hace necesaria una dura y rápida austeridad— que atentan contra los logros alcanzados durante los últimos cincuenta años en educación, sanidad, servicios sociales e investigación, así como contra la estabilidad emocional de millones de familias que están totalmente desorientadas.

El resultado hoy es que las diferencias sociales, en nuestro entorno, son mayores que nunca y la gran banca española, tras expulsar a más de cuarenta mil empleados, ya se vanagloria, los dos principales, de ir ganando más de dos mil millones de euros, cada uno, en el primer semestre. Absolutamente demencial.

Este tipo de acciones dirigidas a tener una sociedad dependiente del poder político y económico, con capas de la misma en situaciones de penuria y desorientación, no es lo que desde **ner group** vamos a permitir o facilitar entrando sin roces en su cadena de transmisión. Debemos poner nuestro grano de arena en que las personas no pierdan sus ahorros, sus salarios, expoliados por una banca sin corazón que se viste de cercana y social, y ayudar a construir una nueva sociedad, más justa y sostenible, desde nuestras actividades profesionales y personales. Hemos de ser más

solidarios entre nosotros y en nuestro entorno más cercano, y evitar al máximo las dependencias de las grandes corporaciones y de las multinacionales, que solo utilizan a las personas, por mucho que pregonen lo contrario. Como decía Malcolm Muggeridge: “Nunca olvides que solo los peces muertos nadan con la corriente”.

Los “**21 años made by ner**”, que incluyen catorce años en Irizar, donde esta manera de ser y hacer en un **nuevo estilo de relaciones** tomó forma, fondo y vida, más los siete desde la primera semilla de **ner group**, han demostrado un éxito sin precedentes, a lo largo de estas dos largas décadas, que incluyen diferentes crisis, como las del noventa y dos, dos mil dos y dos mil ocho. Es un largo periodo con organizaciones muy diversas y circunstancias muy adversas que soportan la base de ideas que apuntalan el proyecto, como son: basado en las personas, focalizado en el cliente y la eficiencia, y en armonía con la sociedad. En algún momento dado, personas con altas responsabilidades en este País Vasco podrán explicar, tras tanta preocupación verbal por las condiciones de los trabajadores y la sociedad, por qué, sin embargo, continúan defendiendo y facilitando un modelo de relaciones laborales basado en el mínimo coste de los trabajadores y el enfrentamiento entre patronal y sindicatos.

Por nuestra parte, ahora estamos en el momento adecuado para dar nuevos pasos de colaboración entre las diversas organizaciones que componemos **ner group**. Las sinergias posibles, entre las más de veinte organizaciones y mil quinientas personas con ilusión, confianza y buen hacer, son una excelente base de nuevas oportunidades para los próximos años, mediante las que vean la luz nuevas e ingeniosas ideas de Desarrollo Humano Justo y Sostenible.

Por el lado de las personas surge la oportunidad de dar un nuevo salto cualitativo en el papel que las mismas hoy realizan en nuestras organizaciones. El actual estilo de relaciones, con el trabajo en equipo, la transparencia, la libertad, la confianza, la responsabilidad, la toma de decisiones asamblearia, la distribución de la cosecha..., es conocido y asumido por una gran mayoría, conscientes del efecto campana de Gauss. Debemos subir un escalón más en la participación de más y más personas en las muchas ideas que surgen a lo largo del año en temas relacionados con la sociedad, y dos escalones en lograr que las personas conecten con sus verdaderos talentos naturales y sean conscientes de lo que en realidad son capaces de sentir y hacer.

Se habla de innovación como de lo que se quiere conseguir, como la cosecha que recoger, pero pocas veces se matiza que el origen es el

intangible que las personas tenemos de manera personal y natural, que es intransferible, y son nuestras habilidades y capacidades, nuestra creatividad que requiere de ánimos y oportunidades.

El trabajo en equipo amplía la visión del mismo, pero el humano tiende a la rutina y a aplicar el pensamiento lineal, que es el que ha ejercitado en su recorrido educativo, así como a pensar que las capacidades se reducen con la edad y, en consecuencia, que la vida laboral es un cierto castigo que hay que saber soportar.

Sin embargo, se trata de desarrollar el pensamiento creativo, apartándonos de vez en cuando de lo que es tarea formal del día a día, de lo que nos lleva a la rutina, y poner a prueba nuestras capacidades creativas, con las que todas las personas nacemos. Es momento de aprovechar las capacidades y vocaciones y propiciar las actitudes y oportunidades. En **ner group** sabemos que nuestras organizaciones no son mecanismos formados por organigramas estancos, procesos y procedimientos que definen las tareas y no dejan espacios para la creatividad personal, sabemos que están formadas por personas con una vida propia que conlleva sentimientos, principios y relaciones.

El acuerdo asambleario, al cien por cien, tomado en Ampo dentro de la presentación de los Pensamientos Estratégicos 2013, sobre la necesidad de dedicar tiempo, de todas y cada una de las personas, recursos económicos y espacios adecuados a cultivar el talento que cada persona atesora, se presenta como la mayor oportunidad visualizada. Será un nuevo hito en los próximos años, tanto para Ampo como para las organizaciones de **ner group** y su entorno.

Koldo Saratxaga

Agosto de 2013

Capítulo I

PANELFISA, S.COOP., LO IMPORTANTE NO ERAN LOS TORNILLOS

Introducción

Recuerdo que cuando hace tres años visitamos por primera vez Panelfisa y vimos tantos millones de tornillos, por todas partes y de todos los tamaños, la mayoría para el sector de la automoción, y la importancia que para todos nuestros interlocutores aquellos diminutos artefactos tenían, pensamos que, con tantos personajes, tan diversos, con nombre y apellidos, y que tanto seguimiento y atención requerían, sería complicado cambiar la cultura de las aproximadamente 80 personas que componían la cooperativa.

Por el contrario, el cambio experimentado en este tiempo ha sido espectacular, pues las personas han pasado a ser los protagonistas, al interiorizar perfectamente qué les unía y no qué les desunía.

Nadie mejor que ellos para contarlo.

*El repaso a este periodo, a esta experiencia **ner**, lo realiza Satur Ormazabal, Gerente durante años de Panelfisa, S.Coop. y Coordinador durante este proceso.*

Las respuestas a las entrevistas corresponden a:

Eneritz Arkauz (Arexabaleta, 36 años): Presidenta del Consejo Rector a partir de mayo de 2012, líder del equipo de compromiso (CPEPC) y que antes del cambio organizacional trabajó en la implantación de la mejora continua y posteriormente, en Calidad de atención a clientes (reclamaciones, devoluciones, etc.).

Alberto Florensa (Barcelona, 46 años): Líder del ESC que se ocupa del mercado de automoción con clientes que tengan los centros de decisión en España, Francia y Bélgica. Durante muchos años trabajó con dos fabricantes

de fijaciones en Barcelona y recién aterrizado en Panelfisa, a los cuatro meses, vivió el cambio organizativo. Reside en Barcelona.

Emilio Olalla (Tolosa, 40 años): Líder del ELC-Logística que se ocupa del proceso de empaquetado y de expediciones. Antes del cambio organizacional trabajó en el empaquetado y posteriormente, durante muchos años, atendiendo la subcontratación de proveedores. Inicialmente, fue otra persona la que lideró el equipo, pero no pudo seguir y Emilio aceptó el reto de hacerlo, a pesar de las dificultades.

Miguel Ángel Pando (Tolosa, 43 años): Antes del cambio organizacional trabajaba en la sección de prensas y después del cambio fue elegido por sus compañeros para ser líder del equipo ELC-Prensas junto con otra persona (Rebollo). Después de dos años, ambos propusieron que hubiera rotación y eligieron dos nuevos líderes. Actualmente, Miguel Ángel continúa en el equipo de ELC-Prensas como uno de sus miembros.

Si la aptitud suma, la actitud multiplica

Mientras estaba convaleciente de un accidente laboral “inesperado” y dando vueltas a la necesidad de un nuevo rumbo para Panelfisa, decidí asistir a una conferencia que daba Koldo Saratzaga en Adegí el 16 de junio de 2010. En ella Koldo exponía los principios del **nuevo estilo de relaciones (ner)** y después, Xabier Berasategi, Presidente de TTT Goiko, contó la experiencia de su implantación. Hacía muchos años, en unas jornadas sobre reingeniería, que había escuchado a Koldo exponer lo que hacían en Irizar. También había leído los libros *¿Sinfonía o jazz?* y *Un nuevo estilo de relaciones*, que me hicieron pensar lo bonito que sería vivir en una organización de ese tipo, aunque no terminaba de creer que fuera posible o, sencillamente, dudaba de que todavía fuera el momento.

En la conferencia en Adegí me sorprendió lo claro que habló Koldo delante de la patronal gipuzkoana, al criticar las organizaciones que solo buscan la maximización del beneficio para el accionista, la actitud ante los convenios sectoriales que perjudica a las empresas en dificultades pero sirve a las empresas rentables, el no repartir un mayor porcentaje de los beneficios a pesar de que en los últimos 15 años les había ido mejor a los empresarios que a los trabajadores. Los conceptos de generosidad y de solidaridad resonaban claros preguntándose si ceder era un signo de

debilidad o de inteligencia, criticando también que los sindicatos antepusieron sus intereses en proyectos donde la viabilidad estaba en juego. En relación a los problemas existentes en las organizaciones, me sentía identificado, entre otros conceptos, con la falta de focalización en el cliente y la eficiencia, el problema del poder en la jerarquía, el problema con los imprescindibles, el problema de lo urgente, los problemas con el servicio y la falta de conceptos económicos claros. Escuché y comprendí por primera vez la necesidad en las organizaciones de aceptar la diversidad de las personas (campana de Gauss), impulsar la creatividad de todas ellas en un proyecto común y compartir la cosecha.

Era muy interesante escuchar que no se trataba de buscar algo, sino de que en la vida había que estar abierto a encontrarse con las cosas que dan la chispa. En lugar de fijar la mirada en lo que se busca, estar abierto a las oportunidades y, sobre todo, a encontrarse con lo que uno lleva dentro. Quizá había llegado el momento de dejar de buscar y mirar hacia dentro para ver con lo que nos podíamos encontrar.

Panelfisa

“Todo conocimiento empieza por los sentimientos.”

LEONARDO DA VINCI

Panelfisa es una cooperativa de 80 personas dedicada a la fabricación de elementos de fijación para los sectores de la automoción y el electrodoméstico. Como en muchas cooperativas, se actuaba de una manera bastante paternalista y la organización interna era la tradicional. Siempre tuvo clara su vocación de internacionalización y había establecido implantaciones comerciales y logísticas en Polonia, Chile, Alemania, Cuba y Taiwán. El periodo 2004-2008 fue positivo para la empresa y con el inicio de la crisis en el 2009, la reducción de la actividad fue del 16,1%, pero pudimos mantenernos relativamente bien. Por la clara sensibilidad social que cultivaba Panelfisa, decidimos entonces, en asamblea, reducirnos un 4,5% los salarios y la jornada para así evitar despidos de personas con contrato temporal; posteriormente, en el 2010, se renunció a la mitad de una paga extra. La pertinente información de

los resultados a los cooperativistas se daba mensualmente mediante asambleas informativas, aunque de una manera muy resumida.

Con todo, en el año 2010 la actividad se recuperó, y sin embargo, tuvimos graves problemas de servicio con nuestros clientes que nos supusieron un coste muy elevado en transportes urgentes. La situación general por entonces se puede describir así:

- Desde hace años, la empresa no terminaba de tener una rentabilidad acorde a la actividad que desarrollaba y esto generaba mucha frustración en las personas.
- Los problemas con el servicio no se resolvían y los de calidad eran preocupantes.
- La separación física entre la oficina y el taller era reflejo de la situación real.
- Los niveles de eficiencia eran bajos.
- Las horas extras, inevitables.
- El ambiente era bueno en las secciones, pero en deterioro.
- Las personas estaban desmotivadas, gran parte se limitaba a cumplir con su cometido y muchas de ellas pensaban cambiar de trabajo en cuanto surgiera una oportunidad, ya que no veían seguridad en el futuro.
- Tras las importantes inversiones realizadas en el 2008, pensando en seguir creciendo, la crisis en la que estábamos nos ponía en una situación difícil adelante el endeudamiento generado.

Desde siempre habíamos visto la necesidad de acometer mejoras y a partir del año 2000 habíamos intentado utilizar las herramientas tipo 5S, mejora continua, cuadros de mando integral e incluso habíamos elaborado un plan estratégico con una consultoría externa para el periodo 2008-2012 en el que participó el Consejo de Dirección (CD).

En el caso de la mejora continua, habíamos contratado en el año 2005 con una consultoría muy conocida para implantarla, pero no terminó de funcionar, sobre todo por problemas con los jefes, más que con los trabajadores; se consideraba un trabajo extra que estorbaba el día a día y, como en general, creo que faltó humildad para aceptar la ayuda externa.

Ni qué decir de la frustración que generan proyectos de este tipo, que terminan por reducir la credibilidad de quienes los impulsan.

A pesar de nuestras inquietudes, no dejábamos de funcionar como una empresa tradicional, según he mencionado, con un organigrama clásico donde en la parte operativa el poder real estaba entre pocas personas, cada una de las cuales no entraba en el terreno de las demás, y donde se hacían muchas reuniones, pero con pocas decisiones resolutivas. Las personas que ostentan el poder suelen estar muy ocupadas, en lo urgente, cuello de botella en las organizaciones, y deciden en función de las prioridades que tienen o no deciden si afecta al área de poder de otro. Como no pueden llegar a todo, las demás personas que normalmente conocen la solución están a la espera, se desmotivan, se acostumbran a la situación, y esto hace que, en definitiva, la organización sea ineficiente.

Creo que quienes estamos en puestos de responsabilidad tratamos de hacer las cosas lo mejor posible, en general, si bien nos cuesta mucho aceptar los errores y tratamos de responsabilizar a los demás de los mismos. Nos sentimos incomprendidos por los trabajadores, pero nos suele faltar humildad para hacer autocrítica y mirarnos al espejo. Nos volcamos en el hacer y nos cuesta expresar lo que sentimos; el ego nos juega malas pasadas, hace que queramos tenerlo todo controlado y nos impide confiar, compartir y delegar realmente. Nos vamos cargando de decisiones y trabajos que no nos corresponden y la mochila que acabamos generando nos impide ser libres. No hay nada mejor que sentir que la carga está repartida, pero, para ello, la iniciativa —el liderazgo— de este cambio debe ser de quien la lleva.

Era como darse de cabeza contra un muro, mi mochila estaba cargada hasta arriba y la conclusión a la que llegué era que mientras no cambiáramos la organización, todo seguiría más o menos igual, con el riesgo añadido de vivir un periodo largo de aguas turbulentas.

La decisión

“Todo parece imposible hasta que se hace.”

MANDELA

Después de la conferencia de Koldo aquel 16 junio de 2010, pensé que todo proceso de cambio debía comenzar por uno mismo y comprendí que, aunque sentía que aquel era el cambio que necesitábamos en Panelfisa, en lugar de tratar de convencer al Consejo Rector (CR), tenía que estar totalmente abierto a compartir el análisis y las reflexiones con sus componentes. El CR acababa de ser renovado parcialmente con la incorporación de dos personas jóvenes, Eneritz y Kepa, que iban a aportar frescura, criterio y capacidad de liderazgo en un momento crítico. Como representante de la propiedad de la cooperativa, correspondía al CR la decisión inicial.

TTT Goiko —donde se había implantado el **ner** como Xabier Berasategi había narrado en Adegí— es proveedor de tratamientos térmicos de Panelfisa, y a través de una llamada a su gerente, Imanol Larrañaga, concerté una visita para reunirme allí con Óscar García de K2K. Me acompañó Kepa, uno de los dos nuevos miembros del CR. Óscar nos contó en qué consistía el **nuevo estilo de relaciones** y, mientras nos mostraba el taller, pudimos ver los indicadores de eficiencia y en euros que estaban utilizando en los equipos. La visita fue muy interesante y Kepa transmitió la vivencia a los demás miembros del CR, en quienes surgió el interés y la ilusión. Acto seguido estábamos descargando de la página web de K2K el libro *El éxito fue la confianza*.

El CR estaba de acuerdo en que era necesario un cambio radical en la organización y, conscientes de la importancia de la decisión, pensamos que además de a Koldo, llamaríamos a una consultoría reconocida y también hablaríamos con personas que tuvieran experiencia en el sector.

La propuesta de la consultoría nos recordaba a la propuesta tipo que otra nos había hecho, en el 2005, para implantar un sistema de mejora continua. Con el mismo esquema de actuación, ahora se refería a un cambio organizativo, con un equipo de proyecto, sin personas del taller, trabajo en equipo, etc., pero, en esencia, la propuesta no cuestionaba el modelo de decisiones, que era el jerárquico tradicional. Nos sonó a más de lo mismo y no estábamos dispuestos a repetir la experiencia, por

considerar que no iba a ilusionar y que además iba a dar lugar a una gran frustración si no tenía éxito.

Por el contrario, Koldo y Óscar, en una visita a Panelfisa, nos explicaron de una manera muy sencilla en qué consistía el **ner**, un proyecto basado en las personas y enfocado al cliente y la eficiencia. Nos indicaron que anualmente se subía el IPC en los salarios y que, siendo cooperativa, se repartía en dinero el 20% del resultado del proyecto entre todas las personas (socios y no socios). El equilibrio salarial que solían proponer a través de la reducción de niveles permitía la polivalencia y el trabajo en equipo autogestionado; las horas extras se suprimían y se dejaba de fichar. Si el CR, como representante de la propiedad, aceptaba este estilo, finalmente sería la asamblea la que decidiría si K2K entraba en Panelfisa. Aportamos información general, sin ningún documento de por medio, sobre la marcha de la cooperativa y Koldo y Óscar nos propusieron visitar Ekin y Lancor, para que nos contaran su experiencia, y quedamos en que nos enviarían la propuesta por escrito.

Las visitas a Ekin y Lancor nos ilusionaron, aunque no dejaron de transmitirnos las dificultades que suponía un cambio de este tipo, si bien, a pesar de las mismas, ninguno de ellos estaba dispuesto a dar marcha atrás. El 25 de septiembre de 2010, Koldo nos enviaba la propuesta por escrito y nos decía: “Tomaros el tiempo necesario y estaros convencidos de la decisión”. El CR fue unánime en decidir el cambio, consciente de la responsabilidad y el riesgo que conllevaba, pero con todas las ganas de impulsar aquello que necesitaba Panelfisa.

Nos pusimos en contacto con Koldo para que se reuniera con nosotros y ya que no nos había pedido ni un balance ni una cuenta de resultados, intentamos explicarle a calzón quitado cuál era la situación en Panelfisa. Después de escucharnos nos dijo que adelante y añadió: “A mí me va la marcha”. Nunca le agradeceremos lo suficiente la generosidad y la confianza que depositó en nosotros en aquella reunión. Eskerrik asko, Koldo.

Posteriormente, me reuní con el CD para explicar cuál era la decisión del CR y que yo apoyaba plenamente. He de decir que, a diferencia de otros procesos de este tipo donde la pérdida de poder y los cambios a determinados puestos suelen suponer un rechazo por parte de miembros del CD, en Panelfisa todos sus miembros actuaron y siguen actuando desde sus funciones actuales con generosidad, entendiendo que la cooperativa necesitaba un cambio y anteponiendo el bien común al interés personal. A pesar de los cambios y las dificultades en el proceso,

nadie del CD ha actuado deliberadamente en contra del mismo y es justo agradecerlo. Hubo quien de fuera me preguntó si estaba loco, ya que, según me dijo, lo primero que hacía Koldo era cambiar al gerente; respondí que estaba dispuesto a ese cambio, al igual que estaban dispuestos a cambiar los demás miembros del CD. Esta es una de las leyendas sobre Koldo y aquí, para variar, se aplicó lo contrario. Un botón de muestra de que el **ner** no es un modelo o una receta.

En noviembre de 2010 hicimos una asamblea extraordinaria con los socios de la cooperativa donde se habló claro, con autocrítica incluida, se explicó la decisión del CR, la necesidad del cambio, los pasos dados en el proceso y la propuesta de K2K. Se organizó un autobús para que las personas interesadas pudieran visitar Ekin y Lancor (se apuntaron 41) antes de la asamblea que se iba a realizar el 14 de diciembre de 2010 con K2K, en la que decidiríamos si aceptábamos o no los principios en los que se basa el nuevo estilo de relaciones.

Llegó el día de esta asamblea, donde Koldo, acompañado por Peio Alcelay y Ainara Saratxaga, expuso a todas las personas de Panelfisa, socias y no socias, en qué consistía el **nuevo estilo de relaciones** y, después de alguna pregunta, se pasó a la votación. El resultado fue del 100% de las personas a favor y terminó con un aplauso espontáneo a la decisión y a la exposición de Koldo. La chispa había surgido. Nadie esperaba un resultado tan contundente, por el que parecía evidente que la necesidad del cambio estaba interiorizada en todas las personas de Panelfisa, con independencia de que sus motivaciones fueran diferentes, lógicamente, en función del interés de cada uno.

En alguna visita que solemos recibir para conocer nuestra experiencia, me han preguntado cómo hacer que surja la chispa que permita impulsar el cambio y creo que la respuesta está en que la necesidad de cambiar se interiorice. No es algo que pueda explicarse racionalmente, ya que afecta más a la parte emocional, pero es claro que resulta difícil ilusionar con cambios que en el fondo son más de lo mismo. Las personas que participan en la asamblea tienen que ver que están decidiendo abordar un cambio radical que supone un reto, un desafío. A pesar del riesgo que supone adentrarse en lo desconocido, no hay nada más motivador que intentar hacer algo de forma totalmente diferente; por desgracia, solemos movernos cuando vemos las orejas al lobo. Una vez surgida la chispa, lo importante es lo que hagamos para mantenerla en el tiempo. Hay quienes impulsan este proceso desde el principio y quienes se van incorporando a medida que se ven los cambios y los resultados.

Nueva organización

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.”

EINSTEIN

Peio Alcelay sería la persona de K2K que nos acompañaría más estrechamente durante todo el proceso de cambio y el 3 de enero de 2011 Koldo, Peio y Ainara aterrizaron en Panelfisa. Empezaron a entrevistarse con todas las personas para conocer sus inquietudes y ver cuáles eran los puntos débiles y fuertes de la organización.

Con un rigor germánico, tal y como se habían comprometido, a los 42 días, 11 de febrero de 2011, expusieron en una asamblea la nueva organización. Esta era una cadena circular, que empezaba y terminaba en el cliente, cuyos eslabones estaban constituidos por los siguientes equipos que la conformaban:

1. Equipos de Satisfacción de Clientes (ESC): Serían 3 equipos los que asumieran las relaciones con los clientes.
2. Servicios Tecnológicos (SERTEC): Diseño, Calidad, Mantenimiento y Conocimiento.
3. Relación con Proveedores (RP).
4. Relación con Proveedores de Subcontratación (RPS).
5. Equipos Línea Cliente (ELC): ELC-Prensas, ELC-Roscas y ELC-Logística.
6. Equipo de Compromiso (CPEPC).
7. Servicio de Apoyo (SEAP).
8. Equipo de Pilotaje (EP): Participan el coordinador y los líderes de todos los equipos.

Se propuso a un líder por cada equipo y para el caso de los ELC, que sus componentes eligieran a los líderes. En esta propuesta todos los líderes excepto uno no pertenecían al CD anterior, la figura del Jefe de Producción desaparecía y la persona que desempeñaba este puesto pasó a formar parte de un equipo de ESC y actualmente lidera nuestro mercado en México. Los ELC iban a ser equipos autogestionados que se

responsabilizarían de responder en calidad, coste y servicio a las necesidades de los clientes. Anteriormente, el CD estaba compuesto por los jefes de Producción, Técnico, Calidad, Compras, Comercial, Finanzas, Personal y Gestión de Calidad, mientras que en el EP iban a participar en total 15 personas, todos los líderes de los equipos, lo que suponía la incorporación de 6 personas del taller al máximo órgano de decisión. Un cambio radical.

En cuanto al equilibrio salarial, la propuesta fue reducir a 8 niveles los 14 que existían en Panelfisa, con hasta 4 niveles diferentes en algunas secciones. Además, en las actividades que más personas englobaban, se establecieron básicamente 2 niveles. La actualización salarial comportaba un incremento medio del 6,15% que se llevaría a cabo en 3 años.

Se expuso el nuevo formato de cuenta de resultados, junto con un análisis de los resultados del 2007 al 2010 y la explicación de las variables y los conceptos principales, como margen bruto, producción a precio de venta neto, costes fijos y *cash flow*. La información de la cuenta de resultados se da mensualmente a todos los equipos que, además de ir formándose en su interpretación, ven en qué apartados incide su actividad, de manera que puedan contribuir a mejorar el margen bruto y el resultado final.

Entre otras cosas, en la exposición de K2K se nos añadía lo siguiente: “DEBEMOS salir de la zona CÓMODA y disfrutar de crear algo DIFERENTE”.

El cambio

“Eres tú quien tiene que cambiar, no los otros.”

PRAJNANPAD

El 14 de febrero de 2011 arrancábamos con la nueva organización y Peio fue reuniéndose con los líderes y los equipos para ir explicando cómo empezar. Aldo, líder de RP, acababa de reunirse con Peio y le pregunté:

—¿Qué tal?

—He salido peor de lo que he entrado.

—¿Y eso?

—Me ha dicho que cuestionemos todo lo que estamos haciendo en relación a los proveedores, imaginando que tengo un papel en blanco delante y todo por hacer. Que establezcamos unos indicadores que midan lo que estamos haciendo y cómo nos relacionamos con los proveedores, y que luego planteemos ideas para mejorar haciendo un seguimiento de lo que vayamos obteniendo. ¡No me ha concretado nada de lo que tengo que hacer!

Debido a que la nueva organización se pone en marcha de la noche a la mañana, la sensación de caos y de no saber qué hacer se apoderó sobre todo de quienes teníamos que liderar un equipo, lo cual nos generaba inseguridad. Al no existir una receta, es el equipo el que tiene que ir haciendo y decidiendo, manteniendo los principios acordados, pero adentrándose en zonas desconocidas, ya sea en su funcionamiento interno como equipo o a la hora de relacionarse con el resto de los equipos. En esta nueva situación los conflictos se van sucediendo y es ahí donde el apoyo de Peio permitía ir aclarando conceptos y formar en la nueva organización.

Todos habíamos votado por el cambio, pero en general se hacía evidente la tendencia a pensar que son los demás quienes tienen que cambiar, así como a ver mucho más fácilmente lo que ellos han de hacer que lo que hemos de hacer personalmente. Sin embargo, el cambio tiene que empezar por cada uno.

Con el curso del tiempo y de la rutina, todos nos hemos creado nuestra zona de comodidad que nos permite sentirnos seguros haciendo lo que dominamos. Salir de esta zona cómoda es entrar en una zona de riesgo, en donde podemos equivocarnos. Aunque reconocemos que nadie aprende sin haberse equivocado, no nos han educado en ello y hasta nos han echado alguna bronca cuando así lo hemos hecho. Nos cuesta mucho asumir la opción de errar, nos entra el miedo, la inseguridad y, en definitiva, nos hace volver a la zona cómoda. Si nos atrevemos finalmente a salir, vamos aprendiendo con los errores y, al ir sumando logros, pasamos a sentirnos orgullosos y contentos de lo conseguido. Depende de nosotros seguir este círculo en lugar de acomodarnos. En el nivel de equipo, es importante que sus miembros reivindiquen la posibilidad de equivocarse y aprender del error para seguir adelante. Si esto se interioriza, quita mucha presión y todos pueden expresarse con más libertad. No hay peor decisión que la que no se toma, pero en tanto esto no se asume, los equipos avanzan a distintas velocidades, hasta que

finalmente es la visualización de los resultados obtenidos lo que hace avanzar a todos.

De esta manera, los equipos fueron definiendo los indicadores de calidad, coste, eficiencia y servicio y empezamos a medirlos priorizando aquellos que se expresan en euros. Por primera vez, medíamos la producción en euros y nos habituábamos a hacerlo con más rapidez de la esperada. Estos indicadores los medimos y publicamos diariamente (egunero), semanalmente (astero) y mensualmente (informe de Pilotaje).

Suele haber mucha rumorología en relación a este cambio **ner** y como una de las especies difundidas era que habría que trabajar un montón de horas, incluyendo sábados (nada que ver con la realidad), algunas personas empezaron este proceso a la expectativa, sin implicarse y ante algunas propuestas, frenando. En algunas personas que habían tenido niveles de responsabilidad, como mandos o mandos intermedios, la actitud también era de permanecer a la expectativa. Pero a medida que avanza el proceso, que se aclaran malos entendidos y se van viendo los resultados, las personas que están a la expectativa pasan a entender y, poco a poco, a incorporarse al proyecto. Por otro lado, este estilo resulta tremendamente incómodo para las personas a las que les gusta tener mando en plaza o sentirse imprescindibles a través del conocimiento que no comparten con nadie, y al final, si no se adaptan, algunas de ellas terminan marchándose.

Este estilo nos obliga a escuchar y a dialogar mucho más, en definitiva, a relacionarnos más y mejor, lo cual no es nada fácil, como comprobamos no solo en el trabajo, sino también en nuestra vida diaria. La transparencia, la comunicación, la generosidad, la confianza, la empatía, los datos y el objetivo común son la base que nos puede permitir relacionarnos mejor. En Panelfisa, a medida que se ha ido consolidando el estilo, las personas maduran, crecen y la relación es ahora mucho mejor que hace dos años, a pesar de que nos queda un camino largo que recorrer.

Desde el momento en el que había dejado de existir la figura del Jefe de Producción, decidimos hacer una reunión diaria de 15 minutos entre los ELC, SERTEC y el Coordinador en la que compartiríamos la situación de cada equipo y los problemas, es decir, las incidencias, las averías, las reclamaciones de cliente, las relación con proveedores, etc., de manera que, por ejemplo, ante una baja o carga extra, personas de un equipo ayudaran a otro. Costó al principio, pero luego se fue realizando en

muchas ocasiones, lo cual nos aportaba flexibilidad, polivalencia y, por supuesto, eficiencia.

Resultados rápidos

“La religión de todos los hombres debe ser la de creer en sí mismos.”

KRISHNAMURTI

Los resultados milagro no existen, ya que todo lo que se consigue y se mejora se hace en el tiempo y a base de mucha ilusión y esfuerzo. Pero cuando es un equipo de personas quien pone en juego todos estos factores por un objetivo común, el avance se sale del mapa.

Servicio

El primer resultado rápido y sorprendente fue el servicio. A partir de junio del 2011 y hasta finales del 2012, el servicio fue prácticamente del 100% con una media de retraso de 0,5 días para completar el pedido. El servicio se gestiona a través de la reunión de compromiso, en la que un representante de cada equipo ve la situación de las entregas comprometidas para la semana en curso y para la siguiente. De manera que todos los equipos participan del compromiso en cumplir con el cliente. A su vez, esta participación permite aumentar la exigencia, gracias a todos, incluidos los ESC, pues a ellos corresponde tratar de conseguir la mejor información posible del cliente para que, una vez más entre todos, se pueda cumplir con lo comprometido. La planificación de la semana siguiente está medida en euros y basada en las velocidades y los niveles de eficiencia indicados por las personas de los equipos.

Nunca imaginamos que fuera posible alcanzar el nivel de servicio actual, la rapidez con la que se actúa cuando surgen problemas, la comunicación con el cliente y la involucración de tantas personas en conseguir el mejor servicio a nuestros clientes.

Producción

Recién empezadas las entrevistas, antes de dar paso a la nueva organización, Koldo y Peio identificaron en el ELC-Prensas una situación en la que, resumiendo, existía un problema de soledad claro y una falta de conocimiento en muchas personas, a las que además se hacía sentir culpables cuando no conseguían los resultados esperados. La solución que se dio consistía en que se encontraran acompañados por:

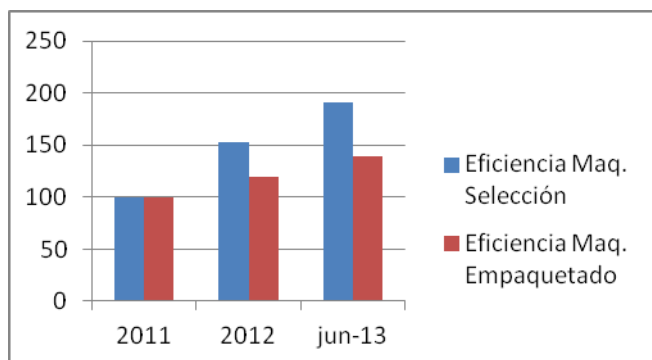
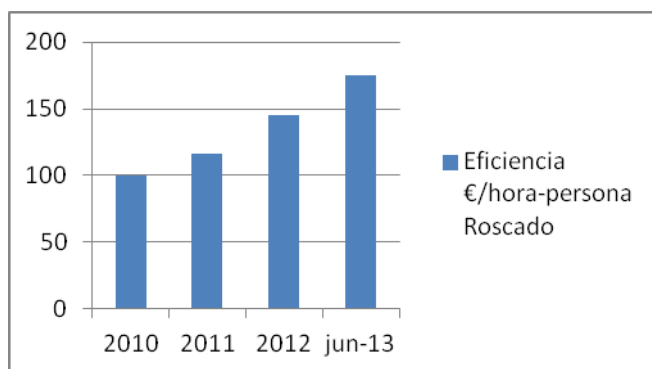
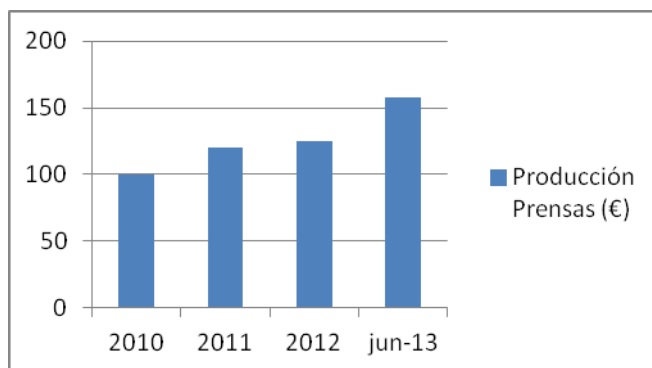
- RP, para proveer de materia prima a tiempo.
- Equipo de Compromiso, para que las necesidades fueran claras con antelación y con unos tamaños de lote adecuados.
- SERTEC, para que la herramienta llegara a tiempo, las personas con conocimiento estuvieran cerca, las de mantenimiento apoyando y las de calidad tratando de actuar de una manera preventiva.
- Las personas del equipo con más conocimiento deberían apoyar a las demás para formarlas y se debería aumentar la polivalencia entre máquinas.

La producción media del 2010 fue de 33.000 €/día y en una reunión donde se comentaron todas estas ideas, Koldo indicó que se podría llegar a 50.000 €/día. Respondieron que era imposible. Tras mucho dialogar y después de algunos conflictos de relación, compensados con la ilusión que existía en la mayoría de las personas del ELC-Prensas y con el apoyo de RP y SERTEC, la producción fue subiendo y empezamos a conseguir puntualmente los 50.000 € hasta que, durante todo el mes de noviembre del mismo año, se llegó a una producción media de 52.000 €/día. Los meses siguientes fueron inferiores, entre otras cosas, porque empezábamos a tener problemas de falta de carga. Esto nos llevó a analizar las piezas que habíamos dejado de fabricar porque no eran rentables para comercializarlas y fuimos incorporando a la fabricación aquellas de coste variable inferior, de manera que podíamos seguir mejorando el proceso y el resultado. Con estas decisiones y con el incremento de los pedidos, en los primeros 6 meses del año 2013, la producción media ha sido de 52.036 €/día.

Eficiencia

Diversas ideas abordadas por los equipos permitieron ir mejorando en todos ellos. Podemos ver ejemplos en algunos resultados a junio de 2013 comparados con 2010 o 2011:

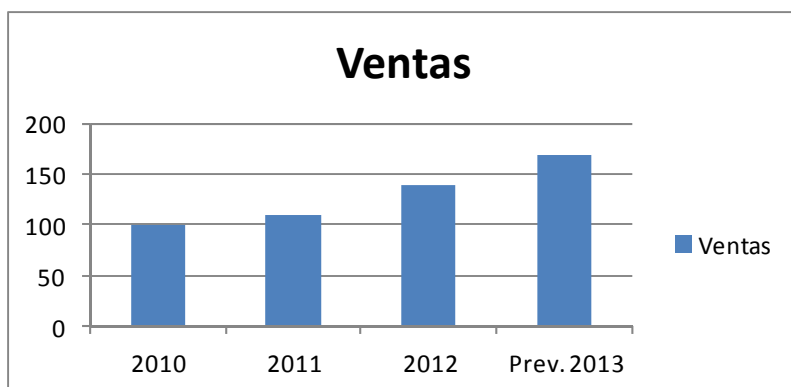
- ELC-Logística: consigue que las secciones de empaquetado y expediciones se vean como un solo equipo, se reducen así las duplicidades y se empaqueta un número importante de referencias contra pedido, cuando nunca se había hecho. Entre 2011 y 2013, la mejora es del 40%.
- ELC-Roscado: evoluciona su organización interna y aumenta la eficiencia, lo que les permite además ayudar a otros equipos. Todo ello supone un 80% de mejora respecto al 2010.
- RPS: se relaciona con los proveedores de subcontratación para mejorar el servicio y la calidad de los recubrimientos; deciden mejoras y cambios en el proceso de selección unitaria para aumentar la eficiencia. Se logra un 91% de mejora en selección respecto a 2011.
- RP: reduce el número de incidencias por materia prima y arandelas. Incrementa la rotación modificando los aprovisionamientos de las referencias de comercialización y llegando a acuerdos anuales con los proveedores. En números: 35% de mejora en la rotación.
- SERTEC: desarrolla la gestión de las herramientas, avanza pasos en el automantenimiento, adelanta en la calidad mediante acciones preventivas que reducen inspecciones innecesarias, mejora la relación con los clientes al acercarlos a los ELC, y lidera equipos de mejora en oportunidades concretas. Se alcanzaba la Q1 de FORD, la calificación “A” por parte del Grupo Volkswagen y la homologación como proveedor de Sanden, Valeo y Frape Behr.
- SEAP: aun con el crecimiento del proyecto, absorbe la actividad de una persona que se jubilaba; para ello, decide compartir el conocimiento, actuar con polivalencia y modificar, simplificar o reducir procesos administrativos; llega a acortar el tiempo para el cierre mensual. Es un 30% de mejora.



Ventas

La relación con el cliente es un elemento clave y diferenciador. Se crearon tres equipos de satisfacción de clientes teniendo en cuenta tanto a los

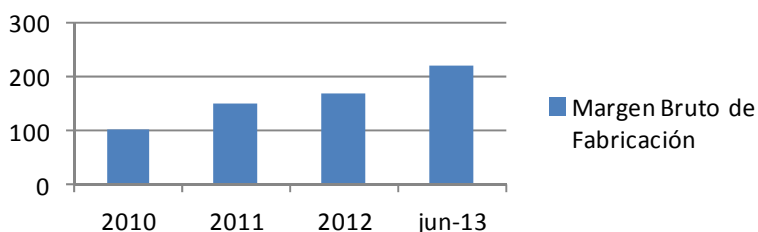
clientes como las zonas geográficas. Más personas de Panelfisa pasaron a dedicarse a relacionarse con los clientes y se incorporaron dos nuevas; aumentó así considerablemente el número de visitas a clientes. De esta relación surge el conocimiento organizacional de lo que busca o necesita el cliente; de este conocimiento surgen a su vez las oportunidades. Estas oportunidades se analizan y se comparten entre todos a través del EP, donde están representados todos los equipos. El servicio excelente aumentó la confianza de nuestros clientes. Las oportunidades fueron llegando y los pedidos también. En el 2011 las ventas crecieron un 9% y en el 2012, un 29%; en 2013 creceremos un 20%. Hay que destacar la captación de clientes nuevos muy importantes por su dimensión y la firma en el 2012 de un contrato histórico en Cuba, para 2 años, por 5.000.000 €.



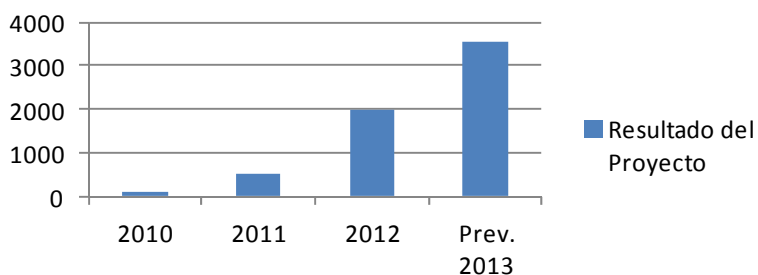
Resultado económico

El margen bruto de lo que fabricamos se incrementó en 2011 el 51% respecto al 2010, y en el 2013 habremos llegado al doble de margen bruto del 2011. El resultado del proyecto en 2011 fue 5 veces mejor al 2010; en el 2012 logramos que fuera 4 veces mejor al 2011; en el 2013, esperamos que el resultado del 2012 se incremente un 76%.

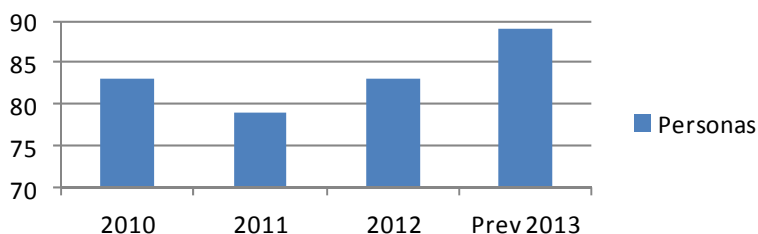
Margen Bruto de Fabricación



Resultado del Proyecto



Personas



Lo importante de estos resultados es el camino que llevó a ellos, el cómo, que se resume en que todas estas acciones han sido planteadas y llevadas a cabo por las personas unidas en equipos, es decir, en una dinámica cuyo potencial de implicación, compromiso, motivación, aprendizaje y

madurez es difícil de igualar. Cabe añadir que, hoy por hoy, no atisbamos su límite de crecimiento y mejora.

Comunicación/información

Los datos de los principales indicadores, así como la cuenta de resultados, se colocan en el informe de Pilotaje, cuyo equipo los analiza. En el EP, como se ha explicado, participan los líderes de cada uno de los equipos y los miembros del CR. Además, el EP está abierto a la participación de cualquier persona de la organización; de hecho, cuando el líder de un equipo no puede asistir a una reunión del EP, asiste en su lugar otra u otras personas del mismo equipo. En el EP pueden estar participando entre 15-20 personas (20% del total).

Con el informe de Pilotaje como base, el líder de cada equipo explica los resultados obtenidos respecto a los objetivos planteados y se analiza la cuenta de resultados. Este mismo informe es el que se emplea para transmitir mensualmente a todos los equipos los resultados obtenidos en cada uno de los demás y el resultado económico del proyecto. La información fluye con naturalidad a través de lo que se comparte en el EP, en el equipo de compromiso, con la información mensual a los equipos y con las reuniones diarias de coordinación. A ello se suma que toda decisión o información que se entiende relevante se trata a través de una asamblea.

Ideiak eta Helburuak (Plan de Ideas y Objetivos)

“Después de escalar un gran pico, nos damos cuenta de que hay muchas más cimas por escalar.”

MANDELA

Después de que durante el 2011 se establecieron los indicadores y se fueron midiendo los resultados, a finales de año teníamos que preparar el Plan de Ideas y Objetivos (Ideiak eta Helburuak) del siguiente o IH-2012. Para ello, cada equipo se reunió de una manera autónoma y en libertad, con el fin de analizar sus resultados obtenidos en el 2011 y decidir las

ideas que le permitieran mejorar en el 2012. Las ideas y objetivos de cada equipo se debatieron en el EP y se consensuó el IH de Panelfisa; sumando los IH de todos los equipos obteníamos la previsión de la cuenta de resultados del año 2012. Seguidamente, en una asamblea realizada en diciembre, se exponía la previsión del resultado del 2012 y el IH-2012. Esta exposición era realizada por los líderes de cada equipo y resultaba emocionante ver que personas que hasta hacía dos años no habían salido del entorno de su máquina podían transmitir en una asamblea las ideas y los objetivos que había decidido su equipo para el 2012. En este caso también, lo importante era ver cómo un equipo de personas podía salir de su entorno de trabajo diario y reflexionar sobre el futuro. Por supuesto, en el 2012, el IH-2013 salió mejor, pues las personas eran mucho más conscientes de lo que hacían y afrontaban la preparación del IH-2013 con total naturalidad. Cada equipo decidió libremente dónde reunirse: en una sociedad para luego hacer una cena y lo que surgiera, en un local de un restaurante que se frecuentaba, etc.

Durante el año 2011, el EP se reunía mensualmente para analizar los resultados obtenidos, pero a partir de la elaboración del IH-2012, se pasó a hacer dos reuniones al mes. En una de las reuniones se trataban los resultados obtenidos con respecto a los objetivos planteados y en la otra revisábamos el grado de cumplimiento y desarrollo de las ideas que se habían acordado en cada equipo. Por tanto, actualmente el EP tiene dos reuniones cada mes, una de ideas y otra de objetivos.



Una reunión del Equipo de Pilotaje (EP) de Panelfisa.

Conflicto

“Debemos negarnos a dejarnos llevar por la corriente.”

GANDHI

Estábamos terminando el año 2011 con el IH-2012 preparado y con una expectativa clara de beneficios. Por esto, había motivos de sobra para que nos sintiéramos satisfechos. Y también porque, después de dos años apretándonos el cinturón, en el mismo año del cambio nos habíamos subido el IPC, se iban actualizar en enero unos cuantos salarios por la aplicación parcial del equilibrio salarial y el reparto a todos del 20% del resultado del proyecto iba a suponer media paga extra más.

Sin embargo, a veces la necesidad nos lleva a olvidarnos de la importancia que tiene la siembra y a querer recoger la cosecha antes de tiempo, con todo lo que ello conlleva. En el caso del mencionado reparto del 20%, este se realiza en función del salario, ya que se trata de un ajuste del mismo a final de año, pero algunas personas plantearon que la subida fuera lineal en lugar de proporcional. Entre que se trataba del primer reparto y que beneficiaba a muchas personas, fue creciendo la bola y hasta se plantearon medidas de presión ligadas a la asistencia a la citada asamblea de diciembre. Se vivieron momentos de mucha tensión y, en cierta manera, difíciles de comprender, teniendo en cuenta la dinámica que habíamos llevado durante todo el año 2011, si bien es la manera de actuar que tenemos a veces las personas, sin pensar en el medio plazo ni en el proyecto común. Un reflejo de que este estilo es un cambio cultural que requiere su tiempo.

Por todo esto, el comienzo de la asamblea de diciembre se desarrolló con tensión y aquí tenemos que agradecer la intervención de Peio, donde recordó la importancia de la coherencia en la aplicación de los principios que se votaron inicialmente para no modificarlos en función de lo que viniera mejor en cada momento. También nos recordó Peio la importancia de la siembra y de estar unidos ante una de las crisis más duras y difíciles de la historia. Después de esta acertada intervención, la asamblea se desarrolló con normalidad y con aplausos en la exposición que los líderes hicieron del IH-2012. Realmente había mucho que celebrar y aplaudir y se corroboró disfrutando de una comida posterior. Viendo aquel momento con distancia, creo que fue muy importante que surgiera el conflicto porque permitió aclarar y fijar determinados principios y

conceptos que nos han servido de mucho hasta la fecha. Nos sirvió para que fuéramos más conscientes del proyecto que teníamos entre manos. Fue un momento crítico que Peio supo resolver y donde las personas finalmente actuaron con responsabilidad.

Orgullo de pertenencia

*“Sin la seguridad de la pertenencia y sin amor,
tampoco puede darse la felicidad.”*

HELLINGER

Panelfisa es una cooperativa que surgió como consecuencia de un abandono empresarial. Sin embargo, las 37 personas que la crearon, arriesgando su indemnización y su paro por un proyecto de futuro, siempre se sintieron más trabajadores que propietarios; esto es un problema y creo que de los más importantes en muchas cooperativas. Aquí también, su organización hace que en el día a día el socio-trabajador se sienta lejos de muchas decisiones y, por tanto, se diluya su sentimiento de pertenencia y se desvincule del proyecto. En cambio, el **nuevo estilo de relaciones**, a través de objetivos comunes y compartidos, nos acerca mucho más, nos hace vincularnos más entre nosotros y nos hace sentirnos parte de lo que estamos consiguiendo. Cuando los resultados y el éxito llegan, como es el caso de Panelfisa, lo vivimos como algo que se ha logrado entre todos. Aunque habitualmente esto se dice para quedar bien, en Panelfisa si algo está claro y así se percibe, es que el éxito se ha logrado gracias a la implicación de la mayoría de las personas. Esto no tiene precio y no hay nada mejor que el éxito compartido que nos hace sentirnos orgullosos de lo logrado y, por tanto, de pertenecer a nuestro proyecto.

Para que Panelfisa funcione en plenitud como un sistema (equipo), necesita que sus miembros se sientan seguros en él, sientan que hay un equilibrio entre lo que dan y reciben, que nadie se considere excluido y se respete la diversidad de todos, mirándonos con buenos ojos entre las personas y entre los equipos. De esta manera, nuestro entorno, clientes y proveedores nos perciben como un buen compañero de viaje y alguien en quien confiar.

Compromiso con la sociedad

“Somos Naturaleza. Poner el dinero como bien supremo nos conduce a la catástrofe.”

JOSÉ LUIS SAMPEDRO

Como todos los proyectos que pertenecemos a **ner group**, dedicamos un 2,5% de los resultados y tenemos el objetivo de dar un 2% de nuestras horas para actividades en los campos de la educación, el medio ambiente, la sostenibilidad y la solidaridad con los que más necesitan. Contamos con un Equipo de Compromiso con la Sociedad, formado por un representante de cada equipo del proyecto, donde se analizan las ideas que surjan desde Panelfisa y las propuestas que vengan del resto de proyectos de **ner group**, y se lideran las actividades que se ponen en marcha. Durante estos dos años hemos participado en equipar escuelas en el Sahara, en aportar al Banco de Alimentos, en participar en el **ner Zuhaitz eguna** —él último junto con las **Eskola Txikiak**, etc.—. Entre nosotros hay 18 personas socias de **Lur Denok** y 13 son consumidoras. En el 2013 se ha aprobado desde Panelfisa la primera idea de compromiso con la sociedad, que consiste en promover valores éticos en las escuelas a través de una técnica teatral con el fin de evitar el acoso y la exclusión. Así mismo, por el incremento en nuestra carga de trabajo, hemos podido ir acogiendo a personas de organizaciones en dificultades de **ner group**. En la actualidad, son 4 personas las que se encuentran con nosotros por este motivo.

Futuro

“Crecer es rebasar lo que eres hoy. Apóyate en ti mismo. No imites. No pretendas haber alcanzado la meta y no trates de quemar etapas. Intenta únicamente crecer.”

PRAJNANPAD

Hace dos meses nos visitó una persona para ayudarnos a hacer un análisis de necesidades de formación con el que optar a las ayudas del Hobetuz.

Se estaba reuniendo con todos los líderes y/o personas de los equipos y llegó mi turno:

—Buenos días, tenía ganas de conocerte. Eeehh... ¿El Gerente?

—El coordinador.

—Ya... La verdad es que llevo dos horas y no doy una. Te parece bien que cuando hable con los operarios, perdón con las... personas, en lugar de departamento o sección diga... ¿área?

—Mejor equipo.

—Puffff, no hay manera... De acuerdo, equipo. ¡Por cierto! ¿Qué ha pasado en Panelfisa? Estoy impresionado con las entrevistas, con la manera en que hablan, la actitud y la implicación que tienen con la empresa, la ilusión que transmiten... Hay una persona del taller que incluso me ha pedido disculpas porque no había podido reunirse antes con el equipo en el que trabaja, pero que pensaba podría comentarme las necesidades de formación de todos. Estoy alucinado y entusiasmado con lo que estoy viendo. ¡Enhorabuena!

No somos conscientes de la evolución que han tenido muchas personas en Panelfisa, la velocidad que ha adquirido la organización, el grado de madurez, la naturalidad con que las personas hablan de clientes, resultados económicos y de estrategia. Ahora, y desde hace tres años, personas que no salían de la máquina participan, aportan y deciden como uno más en el EP, visitan proveedores, van a ver a clientes por una reclamación, asisten a ferias, analizan y proponen inversiones e incluso intervienen como ponentes en cursos para explicar la experiencia de Panelfisa.

El mayor riesgo sería pensar que ya hemos llegado y que, con el tiempo, nos acomodemos —no seríamos los primeros a quienes les sucede—, nos quedemos en la zona segura y cómoda, sin alicientes. La realidad es que no hemos hecho más que empezar un camino apasionante, pero lleno de dificultades, conflictos y alegría. Como la vida misma.

En septiembre nos reuniremos para reflexionar, soñar y definir nuestros Pensamientos Estratégicos, compartir lo que queremos que sea Panelfisa en los próximos años y actuar en consecuencia. Estamos en un momento lleno de oportunidades que entre todos tenemos que ser capaces de desarrollar y hacer realidad. Todavía nos queda un camino largo que

recorrer, donde debemos seguir con la siembra continua, con prudencia, pero con coraje y confianza. Un camino donde, sintiéndonos capaces de crecer a nivel personal, nos atrevamos a hacer las cosas de una manera diferente y tratemos de seguir aprendiendo de los errores. Lo mejor está por venir.

Satur Ormazabal

Coordinador del Proyecto Panelfisa

Tolosa, 5 de julio de 2013

La opinión de las personas de Panelfisa

¿Cómo has vivido el proceso, a nivel personal y profesional, dentro de Panelfisa?

Eneritz:

Lo he vivido a nivel personal y como miembro del CR la verdad que con gran entusiasmo desde el principio porque teníamos muchísimas ganas de dar un cambio. Desde el momento en el que contactamos con K2K, ya empezamos a sentir el entusiasmo y lo sentimos más aún cuando el CR trasladó su decisión al resto de las personas y vimos que el 100% apostaba por un cambio.

Panelfisa pertenece al sector de la automoción y por esa razón tenemos la obligación anual de pasar una entrevista de satisfacción personal, en la que siempre la valoración resultaba muy baja. Todos los CR que ha habido tenían esa preocupación, la de conseguir que las personas pudieran participar más y sentirse mejor; se habían hecho cosas, pero cosas tradicionales y a pequeña escala, nunca un cambio tan grande como este. La verdad es que al final ese cambio nunca fructificaba en nada global, siempre eran las mismas personas las que participaban, las que decidían... y por esa razón necesitábamos un cambio grande y acogimos con mucho entusiasmo este nuevo proyecto.

Y a nivel personal lo sentí con mucha ilusión. Cuando empezamos las entrevistas pensé que no iba a ser una de las personas a las que les tocara cambiar, llevaba muchísimos años en el mismo departamento y pensé que me tocaría seguir en él, así que cuando supe que pasaría de Calidad a Compromiso me hizo muchísima ilusión, pero también sentí un poco el miedo por lo desconocido, aunque la verdad es que me sentí muy apoyada en todo momento.

Nunca pensé que después de una jornada de 14 horas en Panelfisa pudiera continuar trabajando con tantas ganas...

Emilio:

Muy duro y muy bonito. Duro porque son un montón de cosas nuevas, tienes que organizar un grupo con gente de todo tipo, que entiende el cambio de diferentes maneras, cada uno a su ritmo... y aprender a trabajar de una forma tan diferente ha sido duro. Al mismo tiempo ha sido muy bonito, porque estábamos casi “en la ruina” y hemos visto cómo, con pequeños cambios por parte de todos, las cosas han ido cambiando mucho. Llevábamos dos años con pérdidas y estábamos un poco desmoralizados, o hacíamos algo o cerrábamos. Con el cambio hemos empezado a ver que las cosas mejoraban, que no había retrasos, que el servicio está casi al 100%...

Alberto:

Aunque mi casa está en Barcelona, lo he vivido desde la primera fila porque esto es como el amor, no hace falta estar todo el día juntos para querer a alguien, ¿no?

La filosofía de K2K, a un nivel más bajo porque no tengo su conocimiento, la tengo hace años. Que el estilo vertical antiguo y que el ordeno y mando no funcionan es algo de lo que me di cuenta hace mucho tiempo.

El cambio se ha hecho de una forma muy discreta y muy inteligente porque son muy listos y saben hacer las cosas muy bien. Se ha producido de una forma muy natural, las personas casi no se han enterado del cambio hasta que ya estaban inmersos en él.

Cuando llegué aquí, me asusté un poco porque vi una empresa con una estructura muy funcionarial, con departamentos estancos que parecían varias empresas dentro de una misma. Ahora la gente está muy motivada, ha tomado esto como suyo y he visto una evolución muy positiva, aunque hay gente que está más avanzada en el cambio y otros menos porque es un poco difícil de comprender. El cambio ha sido bestial.

Miguel Ángel:

El cambio ha sido muy bueno, se trabaja mucho más a gusto, vemos los indicadores a diario y comprobamos que la empresa va mejor cada día... A nivel personal se trabaja mucho mejor, aunque también es cierto que

ahora llegas a casa más preocupado, algo que antes no ocurría porque una vez cumplidas las ocho horas, te olvidabas. Ahora el trabajo y la organización son parte de ti, sientes el compromiso, te preocupa... pero eso es bueno porque es señal de la implicación que tenemos.

Al principio, cuando nos lo plantearon, estábamos algo asustados, teníamos un poco de respeto al cambio... pensábamos ¿cómo será esto? Pero luego nos fuimos relajando, a medida que veíamos cómo se desarrollaba todo.

¿Qué es lo que más os ha costado o todavía os está costando cambiar?

Eneritz:

Pues creo que organizarme en este nuevo escenario. Ahora no hay jefes, y sabes que si alguna cosa no haces, no es que le cargues de trabajo a otra persona, lo que ocurre es que todo se ralentiza, todo el trabajo general cuesta más. Yo empecé a trabajar en un departamento nuevo del que sabía muy poco, y al mismo tiempo que aprendía a trabajar en ese nuevo puesto, tenía que aprender a organizarme en este nuevo estilo.

Además, desde el momento en el que no hay jefes, todo el mundo empieza a opinar mucho, ¡y eso es bueno por supuesto! Pero ahora me ocurre que a veces veo muy claramente la solución a algo que tenemos entre manos y sin embargo, sé que no es algo que pueda decidir yo sola porque ahora las cosas no son así, sino que las decisiones las tomamos entre todos, hay que convencer, justificar... hay que dar muchísimos más pasos. Es la forma de organizarnos en este nuevo escenario, aprender el engranaje, eso es lo más difícil.

Bueno, y hay otra cosa que a mí personalmente me está costando mucho y es enfrentarme con mis compañeros. Enfrentarme no es la palabra... Cuando algo no funciona, pero tú sabes que la persona responsable está trabajando durísimo, que está haciendo todo lo posible... y aun así no funciona, ahora, en este estilo, esas cosas no se dejan pasar, hay que poner el problema encima de la mesa y hablar de ello para buscarle la solución. Tú no quieres que esa persona lo tome como algo personal

porque es un problema del equipo, y hay que buscar la manera más suave de decirlo, pero todavía no estamos preparados ni para hablar con esa persona, ni ella está preparada para tomarlo como un problema de la organización y no como un ataque personal.

Emilio:

No hay nada que haya sido especialmente costoso, aunque para mí quizá lo que más me ha costado ha sido asumir la forma de entender el cambio por parte de algunas personas. No todo el mundo ha cambiado a la vez, hay gente a la que le ha costado más y eso suponía una zancadilla para quienes queríamos ir más rápido, pero supongo que eso es algo normal en todas partes.

Alberto:

Pues creo que lo que más está costando es que la gente se manifieste libremente, hay todavía un cierto miedo a decir lo que se piensa, aunque la organización lo permite. Se mantienen los estereotipos del jefe, el encargado, el supervisor, superiores muy marcados... la realidad es que han desaparecido por completo, pero hay cosas que son innatas, dependen mucho de la educación jerarquizante que hemos recibido desde que éramos pequeños.

Ahora empezar a trabajar de otra manera más madura, siendo tú el que elige, tomando decisiones, mojándote... da un poco de miedo, parece que seguimos buscando el refugio de que si hay un fallo, podamos decir que ha sido el jefe el que nos ha encargado que lo hiciéramos así.

Miguel Ángel:

En esta respuesta voy a ser muy tajante, lo que más nos ha costado y nos está costando es trabajar en equipo. Nunca habíamos trabajado en equipo, no estábamos acostumbrados, y además se habla de trabajar en equipo muchas veces, pero sin saber muy bien lo que significa eso. Ahora trabajamos en equipo de verdad, en equipos de mucha gente, hay tantas opiniones como personas y cada uno somos de una manera, no siempre llueve a gusto de todos. Trabajar en equipo supone aportar cosas, pero también asumir que la decisión final sea la de otra persona.

De todos modos, desde que empezamos a trabajar de esta manera hasta ahora, hemos avanzado mucho, es cuestión de tiempo.

¿En qué cosas habéis cambiado más a la hora de desarrollar vuestro trabajo?

Eneritz:

No sé... quizá en la forma de entender al cliente. Hasta ahora, si nos retrasábamos en el plazo de entrega de un pedido, ni se nos ocurría avisar al cliente de ese retraso, era él finalmente quien nos lo reclamaba cuando veía que no se lo habíamos servido en la fecha. Ahora el cliente es el primero al que informamos de un posible retraso, llamamos, le contamos el problema que tenemos, y si para él supone un gran perjuicio nuestro retraso, intentamos solucionarlo de la forma que sea, pero el cliente siempre está al tanto de lo que ocurre.

Los clientes nos han dicho que en ese sentido notan cómo hemos cambiado, y se sienten mucho más cómodos que antes.

Emilio:

La forma de preparar los pedidos, ahora trabajamos con mucha más previsión, con más antelación, trabajamos a más turnos y eso nos permite tener una visión más amplia de las cosas que tenemos pendientes. Antes recurriamos siempre a los transportes de urgencia para poder cumplir los plazos, y ahora con mucha más previsión y trabajando con más antelación, los pedidos salen en el transporte normal y cumplimos mucho mejor que antes.

Hace unos días un cliente nos comentó un problema que tenía con los pedidos que le enviábamos... un miembro del equipo y yo nos trasladamos hasta su organización para ver de qué se trataba y hablar con él de las posibles soluciones. El cliente alucinaba, nos decía que nunca nadie se había tomado tantas molestias cuando le planteaba un problema. Antes, de ninguna forma hubiéramos ido, y mucho menos nosotros, lo hubiera tratado con el comercial o con alguna otra persona que seguro no

estaba tan directamente ligada al problema como nosotros, ni siquiera sé si lo hubiéramos solucionado...

Alberto:

En la visión que se tiene del negocio. La orientación ahora está más enfocada a ayudar al grupo, y eso se traslada al cliente. El cliente que viene aquí se enamora de Panelfisa, hemos conseguido que la relación con ellos no sea puramente de números y piezas, sino que están dentro de la rueda de Panelfisa. El cliente se siente cómodo, le das un valor añadido que las multinacionales no tienen, le das el mismo servicio que una multinacional, pero con un trato un poco más humano.

Le transmites la pasión, las ganas... y creo que eso es un valor añadido que le damos a la empresa. Estamos peleando con competidores mucho mayores que nosotros, pero que son empresas sin alma, y les ganamos precisamente por eso, por el alma, en igualdad de condiciones nos lo llevamos nosotros; para mí el alma es una de las cosas más importantes.

Miguel Ángel:

El trabajo sigue siendo el mismo, pero estamos mucho más organizados, hay más contacto con la planificación. Yo creo que ha habido una mejora muy notable en el tema comercial, y su mejora ha supuesto también la nuestra.

La organización ha sido fundamental para la mejora, ahora tenemos el material, el conocimiento, la planificación, hablamos entre nosotros, llegamos a acuerdos reales... así, el trabajo sale, y sale mucho mejor, ha mejorado una barbaridad.

¿Te ha sorprendido la actitud de tus compañeros? ¿Has descubierto cosas que no sabías de ellos?

Eneritz:

Sí, mucho, muchísimo. Hombre, algunos para mal, pero la gran mayoría para bien. Ahora confío más en ellos, cuando no estoy y alguna cosa se ha quedado pendiente, tengo plena confianza en que ellos lo sacarán adelante. Noto mucho más entusiasmo, mucho más apoyo, responsabilidad y muchísimas más ganas de trabajar por parte de todos.

De entre todas las personas que trabajan aquí siempre hay algunos que son más amigos que compañeros de trabajo, y antes cuando tenía algún problema, o estaba de bajón por cualquier circunstancia, ellos siempre estaban ahí para apoyarme. Ahora siento que hay mucha más gente dispuesta a escucharme y a colaborar conmigo en esos momentos en los que te encasquillas, este nuevo estilo ha removido algo en nosotros, no sé explicarlo muy bien...

Hombre, también hay personas que siguen igual que antes en todos los aspectos, por eso, porque yo creo que eso depende mucho de la forma de ser de cada uno, de lo que lleva dentro.

Emilio:

Sí, todos se han involucrado mucho, a veces les explicas que hay un problema y que necesitamos venir a trabajar un sábado para sacar un pedido adelante y la gente se ofrece y se involucra sin problemas.

Alberto:

No, yo creo que hay que dejar que la gente se desarrolle, es como una pareja, si capasa a tu mujer o a tu marido, pues deja de ser ella, pierde su identidad y no desarrolla sus capacidades. Cuando a las personas les das libertad, crecen, porque esas capacidades están ahí. No me ha sorprendido, tengo muy claro que todo el mundo puede dar muchísimo, y que solo es cuestión de dejarles hacerlo.

Miguel Ángel:

No, no me ha sorprendido. Cada uno ha actuado más o menos como se esperaba de él. Unos se han implicado más y otros menos, es el reflejo de la campana de Gauss.

¿Qué es lo que más valoras del nuevo estilo de relaciones?

Eneritz:

Lo que más valoro es lo que veo a mi alrededor. Veo a mis compañeros con ganas de trabajar, que sienten que podemos con ello... y antes era justo todo lo contrario. Hiciéramos lo que hiciéramos, el sentimiento era de que esto no va a ninguna parte, no va a salir... Creemos en lo que estamos haciendo, la sensación es de positividad y nos sentimos orgullosos de lo que hacemos y de dónde estamos. En eso hemos cambiado mucho y es lo que más valoro de este nuevo estilo. Antes, cuando entraba un pedido lo sentíamos como una carga más de trabajo, y ahora lo que pensamos es “oye, que nos ha entrado un pedido, ¡que somos buenos! Vamos a ver cómo lo sacamos”.

Emilio:

Trabajamos más a gusto, más tranquilos y mucho más involucrados. Hacemos casi lo mismo que antes, pero nos importa mucho más hacerlo bien.

Alberto:

Lo más positivo y lo que más valoro es que en todo momento te sientes muy cómodo y te reconocen tu trabajo, y como trabajas libre, llega un momento en el que lo haces tuyo y te sientes medio dueño sin serlo y te lo tomas como algo personal, dentro del terreno profesional. Te sientes importante, no indispensable, pero sabes que tu trabajo es importante para el equipo.

Desde mi punto de vista este estilo solo tiene cosas positivas, pero también hay personas a las que las responsabilidades les asustan. Ellas solo tienen dos caminos, o se arrugan y no creen o pegan el golpe encima de la mesa. La mayoría suelen crecer y madurar profesionalmente, cada uno a su ritmo, aunque siempre hay alguna persona que opta por el otro camino...

Miguel Ángel:

Todo es bueno, pero el trabajo en equipo es lo que más valoro. Es lo que más nos está costando, pero también es lo que más me gusta y lo que mejor nos hace sentir. Hablar con tus compañeros, coordinarte con ellos, llegar a acuerdos...

¿Qué valores destacarías en la actualidad?

Eneritz:

Sin duda, el orgullo de pertenencia, para nosotros eso ha sido un absoluto descubrimiento. Ahora sentimos que no somos solamente una empresa de automoción, tornillería... somos algo más y nosotros lo sentimos.

Emilio:

No sé, es todo positivo, todo lo que ha traído el cambio son cosas buenas, y eso se nota en el ambiente. Es que antes lo hemos pasado tan mal que ahora la sensación es que todo es bueno.

Alberto:

La transparencia, el permitir que maduremos, las ganas que te transmiten de crecer, ser profesional y seguir hacia delante... es como todo lo que gusta, te meten en la rueda y yo creo que a todos nos gusta estar ahí, es una sensación muy chula.

Miguel Ángel:

La transparencia, sin duda. Yo antes no sabía nada de mi empresa, vivía en mi micromundo y desconocía todo lo que ocurría a mi alrededor. Ahora conozco todos los detalles de la organización, el porqué de cada decisión, la evolución de cada proyecto, los acuerdos con los clientes...

La flexibilidad y la posibilidad de crecer profesionalmente también son algo que valoro mucho. Ahora puedes implicarte en cualquier proyecto, visitar a un cliente que te parece interesante... y todo es conocido y sabido por todos.

¿Por dónde y cómo ves el futuro?

Eneritz:

Bueno, el futuro lo vemos con miedo y con entusiasmo. Miedo porque todo esto para nosotros es nuevo, el simple hecho de hablar de futuro ya es algo nuevo. Vemos futuro, y vemos un futuro muy bueno, y eso nos da una cierta tranquilidad, pero al mismo tiempo sabemos que sacar adelante todo ese trabajo que tenemos por delante va a depender de nosotros, y tenemos una cierta preocupación... ¿vamos a saber organizarnos y sacarlo adelante bien? Vaya pregunta... ¿no? Peio diría: “¡Claro que sí!”, pero para nosotros todavía es algo nuevo y necesitamos ver cómo van fluyendo las cosas para tener más seguridad.

Supongo que si esta entrevista me la haces dentro de unos meses, lo veré todo mucho más claro, porque algunos de esos miedos ya tendrán un camino, pero ahora la incertidumbre...

Emilio:

El futuro se ve muy bien, cada año vamos subiendo, vamos mejorando las ventas, los objetivos son muy ambiciosos y se van cumpliendo. Yo creo que esto depende bastante del cambio que hemos hecho, la gente ha cambiado mucho, está muy involucrada, hay más compañerismo, el ambiente es mejor... y eso ha influido mucho en que los resultados sean tan positivos.

Alberto:

¿El futuro? ¡Inmenso! Lo que nosotros queramos hacer, así de claro te lo digo. Tenemos por delante todas las posibilidades del mundo, todas las que nosotros queramos, solo depende de nosotros.

No sé lo que hubiera pasado si no hubiéramos hecho este cambio, pero creo que el hecho de estar todos unidos nos da muchísimas posibilidades; si hacemos piña, no nos gana nadie.

Miguel Ángel:

El futuro es bestial, y sin duda se lo debemos a este cambio de estilo porque si no, la organización estaría cerrada. Ahora tenemos muchísimos más pedidos, estamos implicados en un montón de proyectos y hemos aprendido a mirar hacia horizontes, pensamos en ampliar, en alcanzar otras metas, en abrir nuevos mercados en otros países, en fabricar otras cosas...

Una de las mayores preocupaciones que teníamos antes de las vacaciones de verano era cómo nos íbamos a organizar en septiembre con todo el trabajo que nos venía encima, y todo esto cuando estamos dentro de una crisis general en la que muchas empresas están cerrando. El futuro está lleno de trabajo y de proyectos.

¿Qué opinan las personas que te rodean cuando les cuentas el cambio que ha vivido tu organización?

Eneritz:

La mayoría no lo entiende, no se hacen a la idea, a mi familia le costó entender el nuevo estilo, sin embargo a mí me ven que estoy feliz. Y mis amigos no lo entienden, les gusta lo que les cuentas, pero esto es algo muy difícil de entender si no lo estás viviendo en primera persona, nosotros tampoco lo entendíamos antes de empezar a trabajar de esta manera. Desde K2K nos explicaban en qué consistía el cambio, visitamos otras

organizaciones que ya funcionaban así, pero es muy difícil trasladar lo que ves a tu empresa y a tu día a día... hay que vivirlo.

Emilio:

Se quedan alucinados, la respuesta de la mayoría es: “¡Dile a Koldo que venga aquí!”. Cuando les cuentas que en plena crisis tienes más trabajo, que ves el futuro mucho más claro que hace dos o tres años, pues suena un poco irreal, y al principio algunas personas no se lo creen hasta que poco a poco les vas contando cómo van las cosas y se dan cuenta de que es verdad.

Les choca la manera de trabajar, pero les gusta, y sin duda les encantaría poder trabajar así, con las cosas buenas y también con las no tan buenas.

Alberto:

No lo entienden, y les despiertas hasta celos y rabia contándoles lo que haces, porque les encantaría estar trabajando de esta manera, por eso tienes que ir con un poco de cuidado cuando les cuentas cómo vas porque les puedes llegar a ofender. Cuando les explicas que estás creciendo un 20 o un 30% cada año, que estás cómodo con tu gente... acostumbrados a las multinacionales que solo piensan en quedar bien en las reuniones y en cumplir con un objetivo suyo... la mayoría esto no lo entiende, pero el que lo entiende se enamora.

Miguel Ángel:

Uff, les cuesta mucho entenderlo... en realidad, a nosotros también nos costaba mucho entenderlo antes de empezar. Les parece casi como si estuviéramos en una secta porque les sorprende la positividad, lo *happy* que lo vemos, los equipos... Pero luego también han ido conociendo la evolución de la empresa, y entonces se empiezan a creer que esto funciona.

A mí incluso alguna persona me ha dicho que estaba pensando en enviar el currículum después de oírme hablar de la empresa, otros se han interesado mucho por saber cómo funciona, y otros me han dicho que la única razón por la que no vendrían a trabajar aquí es porque ganan un pastón en su empresa, pero no porque estén a gusto. A este respecto

nosotros hemos cambiado mucho en la forma de entender las cosas, el dinero es importante, pero no lo más importante de todo, pasamos un tercio de nuestra vida en el trabajo y estar a gusto creo que es algo muy importante.

Capítulo II

COMENZÓ LA ORGÍA DE LUR DENOK

(UN AÑO DE VIDA. DE UN SUEÑO A UNA REALIDAD)

Introducción

*La coherencia nos pedía que, aparte de dedicar todas nuestras capacidades a sacar adelante los proyectos que forman parte de **ner group**, en momentos tan adversos, algo teníamos que iniciar que tuviera en cuenta nuestras inquietudes con el Desarrollo Humano Justo y Sostenible. Ese sueño que nació hace dos años, con muchísimas pegas por parte de las Administraciones, hoy es una realidad con el segundo huerto ecológico que ha movido por primera vez sus tierras en julio y la segunda tienda de productos ecológicos que ha iniciado su andadura también en el mismo mes. Total dos huertos, dos tiendas, ocho personas en activo y miles de ideas y encuentros para sembrar y ahora para cosechar.*

Comienzo del proyecto

Tal y como terminábamos el capítulo VII en *Experiencias ner 2011*: “El sueño comienza a hacerse realidad, ha nacido una actividad de alimentos y agricultura ecológica”, en diciembre del 2011 constituimos Lur Denok. Después de aquellos pasos iniciales de conocer distintas experiencias, habíamos empezado a materializar nuestro sueño.

Durante esos primeros meses también conocimos a distintas personas, entre quienes se encontraba Mikel Rubiralta, con formación como Ingeniero Agrónomo y seis años de experiencia en Agricultura Ecológica en Cataluña. Tras compartir varias reuniones y visitas a terrenos para huertos, en enero de 2012 Mikel se incorporó al Proyecto Lur Denok.

Para Mikel, significaba realizar un sueño personal el poder participar como protagonista en un proyecto que quería impulsar la Agricultura Ecológica en el País Vasco.

En los meses iniciales se consiguió la aportación de todos los socios y varias personas nos ofrecieron sus terrenos. Se visitaron todos ellos y se seleccionó el de Amurrio.



Visita al terreno de Amurrio.

Después trabajamos en todo lo necesario para poner en marcha aquel primer terreno. Presentamos el Proyecto Básico en el Ayuntamiento de Amurrio, tuvimos reuniones con la Diputación de Álava (Departamento de Agricultura) y la OCA (Oficina Comarcal Agraria), con el objetivo de poner en marcha el huerto antes de la primavera.

Todo este tiempo inicial fueron meses de aprendizaje, de nuevas experiencias, de innovación, ya que el Proyecto Lur Denok es radicalmente distinto respecto a cualquier otro proyecto de huerto ecológico.

Analizamos las tierras de las huertas. Buscamos agua con la ayuda de un zahorí, a través de la radiestesia.

Empiezan los equipos a trabajar

En Lur Denok, uno de los objetivos que teníamos desde el principio era la participación de los socios y los consumidores en el proyecto. Participar con la aportación económica y participar en el trabajo a través de los distintos equipos que están ayudando a que el Proyecto Lur Denok sea una realidad.

En enero hicimos una primera reunión con las personas de todos los equipos. Es importante resaltar que las personas destinan parte de su tiempo a ayudar al proyecto sin ningún tipo de retribución. Es un trabajo voluntario y solidario, un trabajo militante por lograr los objetivos del Proyecto Lur Denok.

En esta primera reunión nos encontrábamos todas las personas de los equipos con el propósito de definir qué equipos era necesario crear, cuáles eran las responsabilidades de cada equipo y quiénes iban a participar en cada uno de éstos. Aquel fue un momento creativo, el empezar un proyecto de cero viendo sobre un papel en blanco, entre todos, cómo avanzar.

Los equipos que se crearon son los siguientes:

| EQUIPO | RESPONSABILIDADES |
|---------------|---|
| Instalaciones | Inversiones Preparar tierra, almacén, tractor, riego, furgoneta, sondeo, búsqueda de agua, análisis de tierras, pozos, proyecto básico, proyecto de ejecución, cierres, balsa de agua, acometida eléctrica, acometida de agua, invernadero, herramientas en general, cajas, teléfonos, ordenadores Visitar experiencias de otros huertos ecológicos |
| Producto | Semilla, plantel, buscar invernadero de plantel ecológico, tratamiento de plantas, conseguir certificación ecológica de ENEEK, gama de producto y características, frutales, búsqueda de estiércol, tipos de abonos, compostaje, proveedores de otros productos que no producimos nosotros |

| | |
|-------------------------------|---|
| Cientes-consumidores | Envase de entrega, cesto abierto y cerrado, grupos de consumo, logística, estudio de mercado, precios, tendencias, novedades, complementar gama de producto con otros alimentos, sistema informático (base de datos con información general), reclamaciones |
| Comunicación educación | Estudio de características nutricionales, página web (con entrada de datos de nuevos socios), libro de recetas de las amonas, relación con centros educativos, organización de visitas, relación con los medios de comunicación, visualización (cartel en la entrada), imagen corporativa, programa formativo para jóvenes y consumidores, comunicación interna, redes sociales, dinamizar la participación de las personas, atender el teléfono de la web y el correo electrónico, dinamizar la entrada de nuevos socios |
| Personas-económico-financiero | Gestionar documentación (escrituras, facturas, contratos), contabilidad, tesorería, criterios de coste cuenta de resultados, contabilidad analítica, contratos y nóminas, altas y bajas de socios, subvenciones, impuestos, relación con personas, seguros, jurídico-fiscal |
| Tierras | Búsqueda de tierras, que tienen que ser aportadas sin ánimo de lucro |

A partir de ahí los equipos empezaron a trabajar. El equipo de instalaciones estaba preparando el proyecto del huerto de Amurrio, peticiones de ofertas de equipos, tractores, invernaderos, etc.

El equipo de producto necesitaba buscar el estiércol, el plantel y las semillas ecológicas, ya que para marzo queríamos empezar a acondicionar las instalaciones y acto seguido a preparar la siembra.

Los equipos, como podéis imaginaros, estaban formados por personas con mucha ilusión, pero sin experiencia ni conocimiento en temas

agrarios y menos todavía en ecológico. En febrero, con el fin de aprender de quienes tenían un largo recorrido en el mundo de la agricultura ecológica, visitamos varias huertas en Gipuzkoa y Bizkaia. En las visitas participaron personas de los distintos equipos.



Visitas para aprender de huertos.

Hay que decir que en todas las visitas los agricultores nos recibieron siempre con los brazos abiertos, compartieron con nosotros su tiempo, sus experiencias, su conocimiento.

Trámites en Amurrio

Con el fin de poner en marcha el proyecto de Amurrio, tuvimos una primera reunión en el Ayuntamiento, con los técnicos, para conocer cuáles eran los requerimientos que cumplir en el terreno donde queríamos empezar la actividad.

Conocidos estos requerimientos, preparamos el proyecto y lo presentamos. A partir de ahí el camino para poner este huerto en marcha se encontró con todas las dificultades que se encuentran muchas veces los proyectos por parte de las instituciones. En este caso, por parte del Ayuntamiento y del Departamento de Medio Ambiente del Gobierno Vasco. En vez de encontrarnos personas con ganas de ayudar a nuevas iniciativas, nos encontramos personas, en este caso técnicos, que solo hablan de ceñirse a la norma, no manifiestan ningún ánimo de ayudar a superar las dificultades que surgen en el camino y sí más bien su inclinación a saldar rencillas del pasado. Estas dificultades imposibilitaron poner en marcha el primer huerto en Amurrio. Como siempre, las personas fueron determinantes y este huerto no se puso en marcha. Se perdió mucho dinero y tres meses.

Diputación de Álava

Mientras trabajamos en preparar el Proyecto de Amurrio, al mismo tiempo estábamos en contacto con la Diputación de Álava, con el Departamento de Agricultura, para presentar la documentación necesaria en solicitud de las ayudas a las inversiones en explotaciones agrarias.

Cuando les presentamos el proyecto, les encantó, tanto los objetivos que perseguíamos como toda la filosofía que hay detrás. Sin embargo, nos encontramos con una dificultad y es que las ayudas no estaban orientadas para organizaciones o proyectos como el nuestro, sino para agricultores que dirigen y trabajan en sus propias explotaciones. En nuestro caso, los socios del proyecto no son sus trabajadores, sino que lo financian y son así dueños de la empresa. Hablamos de 174 socios.

La valoración del Departamento de Agricultura era positiva respecto al proyecto, y apreciaron el aire fresco que íbamos a aportar al mundo de la agricultura.

Desde ahí, las dificultades iniciales para acceder a las ayudas fueron solo eso, dificultades iniciales. Entre todos, Diputación y Lur Denok, se analizaron y se buscó cómo superarlas para cumplir los requisitos.

Finalmente, no pudimos acceder a las ayudas por no poder poner en marcha el huerto de Amurrio.

Huerto de Astigarraga

En abril, al mismo tiempo que estábamos trabajando con el Proyecto de Amurrio, nos ofrecieron un nuevo terreno en Astigarraga.

En este caso, tuvimos una reunión de inmediato tanto con los técnicos del Ayuntamiento como con el alcalde para presentarles el Proyecto Lur Denok y conocer desde el principio los requerimientos que se debían satisfacer, así como las dificultades que podía tener el terreno.

También les gustó el proyecto y los objetivos que persigue. Desde el primer momento su disposición fue la de tratar de ayudarnos, facilitarnos la puesta en marcha del huerto y la resolución de los trámites administrativos que teníamos que realizar.

Gracias a toda su ayuda, entre julio y agosto se pudo iniciar la actividad de la huerta, con todos los equipamientos, y en septiembre ya estábamos recogiendo los primeros frutos.

La huerta y otros alimentos

Además de los productos de nuestra huerta, Lur Denok quiere promover el consumo de otros productos y más alimentos ecológicos. Hoy en día, es muy variada la gama producida en ecológico: vino, aceite, cacao, café, carne, miel, pan,... todo lo que se nos pueda ocurrir. En coherencia con esta apuesta por lo ecológico, desde Lur Denok ofrecemos a nuestros clientes la oportunidad de consumir todo tipo de productos de este origen.

Así, este mismo año 2012, se ha empezado a enviar a los clientes una completa oferta de productos no perecederos. El suministro ha sido inicialmente quincenal.



Día de presentación del huerto de Astigarraga.

Proceso participativo enriquecedor. Discusión respecto a los valores

Desde enero, nos hemos reunido mensualmente en el Equipo de Pilotaje los líderes de los equipos creados de apoyo al proyecto. En este Equipo de Pilotaje hemos coordinado los equipos y hemos ido tomando las decisiones necesarias en cada fase de la puesta en marcha del Proyecto Lur Denok.

Uno de los temas que se trataron y discutieron en los equipos, incluido el de Pilotaje, fue el de los salarios de las personas que estaban trabajando e iban a trabajar como agricultores en Lur Denok.

Por la información que íbamos recibiendo en las distintas reuniones con los nekazaris, así como de las Asociaciones de Agricultura Ecológica, los ingresos que perciben los agricultores son de en torno a 12.000 € al año; de ahí tienen que pagar su seguro social como autónomos o como lo que corresponda. Los agricultores trabajan duro y, como indica esta retribución, no se enriquecen.

En nuestra discusión entendíamos que, en coherencia con nuestros valores, los ingresos de los agricultores tenían que ser superiores a estos. Nos parecía muy difícil poder llevar una vida digna con esos ingresos, acceder a una vivienda, hacer un proyecto de vida. En uno de los momentos de la discusión uno de los socios decía: “Si esos van a ser los salarios, yo dejo el proyecto”.

Finalmente, se aprobaron salarios superiores a los habituales de los agricultores. Se aprobaron siendo conscientes de que ese coste extra supondría, además de tener que ser más eficientes, tener que compensarlo por otras vías, como que los socios consumidores paguemos un precio mayor por la cesta, si fuese necesario, ayudemos en los trabajos de la huerta, consumamos otros productos ecológicos no perecederos que se distribuyan a través de Lur Denok, etc.



Otra imagen tomada el día de la presentación del huerto de Astigarraga.

Educación sobre qué es comer sano y productos de temporada

Uno de los objetivos del proyecto de Lur Denok es educar en la cultura de comer sano, productos de temporada y cercanos. En este primer año, los objetivos alrededor de la educación, la relación con las escuelas y las familias no los hemos trabajado demasiado. Ha sido un año de poner en marcha el proyecto.

En septiembre se empezó a repartir a los consumidores la cesta del huerto de Astigarraga. Con solo hacerles llegar productos de temporada, ya empezó a trabajar el objetivo educativo en los consumidores. Se reparten dos tamaños de cesta, de 10 y de 15 €, y son cestas cerradas, es decir, el consumidor no decide qué producto quiere recibir. Inicialmente se hizo una encuesta para conocer los gustos de los socios y planificar las hortalizas que se plantarían. Pero a partir de ahí, no se puede elegir los productos de la cesta. Un objetivo es educarnos a comer verduras variadas propias de la estación.

Entre las variedades de hortalizas que incluyen las cestas, hay algunas que no todas las personas estaban acostumbradas a consumir o que simplemente desconocían. Esto originaba llamadas con preguntas como: “¿Qué es esto verde que viene en la cesta?”, “¿Cómo se cocina esto?”.

En definitiva, hemos empezado a consumir nuevos productos y a conocer qué productos son de temporada.

Desde el equipo de Comunicación se han aportado recetas y se ha ido mejorando la información a los consumidores respecto a los productos que llegan en las cestas. Este es un camino en el que hay que profundizar, la educación en comer sano.

Contra corriente: solidaridad, tiempo de ner para Lur Denok

Uno de los pilares de este proyecto, y de los valores que lo sustentan, es la solidaridad. Desde el principio, surge como objetivo que este sea un proyecto en el que participen y ayuden los socios consumidores. Queremos cercanía con las huertas. Que sintamos su vida. Que apoyemos en su trabajo.

Como se ha mencionado, desde el principio se crearon los equipos en los que trabajan los socios para impulsar el Proyecto Lur Denok. Igualmente ha habido y hay varias oportunidades para ayudar:

- Preparación semanal de las cestas que se reparten.
- Quitar las malas hierbas del terreno al inicio del proyecto.
- Búsqueda y captación de nuevos socios por parte de los socios actuales.
- Desmontar un invernadero roto por unas rachas de viento fuerte.

El principio de la solidaridad, como muchos otros valores dentro de **ner**, supone remar contracorriente en la sociedad actual, que se guía más por el consumismo, el individualismo y el egoísmo. **ner group** se mueve persiguiendo valores como la solidaridad, persiguiendo un sueño que le

hace evolucionar, que hace que las personas cambien. Pero, por supuesto, somos personas de esta sociedad y reflejo de la misma, por lo que se dan situaciones de incoherencia, de tensión, con esos valores. Personas más solidarias y menos solidarias. Personas que participan más y que participan menos. Aquí también se refleja la campana de Gauss. Pero ese sueño bien claro hace que el camino hacia donde queremos evolucionar esté igualmente claro.



Socios de Lur Denok desmontando el invernadero roto por el viento.

Nuevo proyecto de alimentación ecológica: Hurbilekojalea (Comer cercano y ecológico)

Las ideas bullen continuamente dentro de **ner group**. Y las relaciones con otras organizaciones hacen que aparezcan nuevas oportunidades. En septiembre-octubre tuvimos la oportunidad de visitar Gumendi, un productor y distribuidor de productos ecológicos. En las visitas

participaron tanto personas de Lur Denok como coordinadores de **ner group**.

Fruto de esas visitas empezó a surgir la reflexión de que en el campo de la alimentación ecológica, además de los huertos, tenía mucho sentido comenzar una nueva línea de actividad en coherencia con los valores de Lur Denok y de **ner group**. Esta nueva actividad son las tiendas Hurbilekojalea.

Como la misma palabra expresa, la idea es vender productos ecológicos y cercanos. De esta manera, volvemos a impulsar los objetivos de Lur Denok: nuevas huertas en el entorno, creación de nuevos puestos de trabajo, promover el comer sano.

La idea se aprobó en **ner group** y se comenzó a desarrollar con el objetivo inicial de abrir dos tiendas, una en Gipuzkoa y otra en Bizkaia, que sirvieran de modelo y referencia para animar a otras personas a repetir y expandir la idea.

El consumo de productos ecológicos está creciendo, así como la superficie de tierras destinadas a la producción de alimentos ecológicos. La sociedad se está concienciando y es una oportunidad para la creación de empleo.

Algunos datos

Lur Denok va creciendo y consiguiendo sus objetivos. En estos momentos, a marzo del 2013, ya somos 214 socios.

Hay muchas personas que están participando en los equipos; durante el 2012 han sido en torno a 32, a marzo del 2013 pasan de 40.

Entre octubre y diciembre del 2012 han participado 25 personas en la preparación de las cestas semanal. Seis meses más tarde, 6 personas por semana van a ayudar a recoger alimentos y a la preparación de las cestas.

En julio, 17 personas, adultos y niños, participaron en los trabajos para quitar las malas hierbas del huerto.

Más de 80 personas participaron en la inauguración del huerto de Astigarraga.

Más de 50 niños con sus familias han pasado una mañana genial construyendo y colocando nidos en abril del 2013.

Cuando el viento rompió el invernadero, 10 personas ayudaron a desmontarlo.

Comunicación en Lur Denok

Este es un aspecto de gran importancia en Lur Denok. Somos muchos socios, clientes, repartidos en el País Vasco, y con sensibilidades distintas. Sensibilidades distintas y motivaciones distintas para incorporarnos a este proyecto. Los socios comparten los objetivos de Lur Denok, pero tenemos por delante un fuerte trabajo de comunicación para que vayamos interiorizando, entendiendo mejor qué significan esos objetivos: los beneficios de la alimentación ecológica, el porqué de las decisiones, cuáles son los alimentos de temporada y cercanos, cómo integrar y tener en cuenta a los socios en sus gustos, sus percepciones. El proyecto es de todos, nos necesita a todos, y para esto es vital comunicarnos.

Actualmente, la comunicación viene a través de:

- La página web de Lur Denok www.lurdenok.com, que ofrece información extensa y útil: la agenda, la composición de la cesta semanal, etc.
- Una página oficial en Facebook: <http://www.facebook.com/lurdenok>
- Un canal de vídeo en YouTube: <http://www.youtube.com/user/lurdenok>
- El boletín semanal (astero) que se envía a los socios; contiene noticias, recetas e información interesante para ellos.
- La persona que en cada organización de **ner group** dinamiza el Proyecto Lur Denok y a través de quien se canaliza también la comunicación.

¿Por qué hacerme socio?

La sociedad actual, es evidente, está sufriendo grandes cambios. Frente a estos cambios, la respuesta de las instituciones es la que es, como vemos.

Ha solido pasar en la historia que, desde la base, las personas han provocado cambios. Lur Denok se encuentra ahí; es una iniciativa, un proyecto, en respuesta a graves problemas de la sociedad, como el desempleo, el cambio climático, la calidad de la alimentación, la recuperación de tierras.

Así, una gran motivación para ayudar en el Proyecto Lur Denok es querer contribuir a un cambio en la sociedad. Porque, más allá de suministrar alimentos ecológicos, este es un proyecto impulsado para responder a problemas de esta sociedad.

Por lo mismo, en Lur Denok es importantísima la participación de las personas, que el proyecto crezca, que se incorporen nuevos socios.

Próximos pasos

En estos momentos Lur Denok ha dado los primeros frutos. El huerto de Astigarraga está en marcha y reparte cestas a 110 socios.

Es el primer paso de este sueño. De la experiencia de su primer año debemos aprender y seguir avanzando y mejorando. Cara al 2013, tenemos otro terreno en Ajangiz (Bizkaia), que inicia su andadura en junio.

Aspiramos a desarrollar estos aspectos:

- Mejorar la comunicación con los socios.
- Lograr una mayor participación de los socios.
- Avanzar en los objetivos de educación de Lur Denok.
- Lograr progresar en la autogestión de los equipos de apoyo.
- Sumar sinergias con otros proyectos.



*Niños y mayores escuchan en el Taller de Nidos
organizado por Lur Denok en el huerto de Astigarraga.*



Ahora llegó el momento de pasar a la práctica. Entre todos construyen los diferentes nidos que dejarán colocados.

Capítulo III

¿Y CON LA BANCA QUÉ PASA?

Introducción

Las entidades bancarias siempre han tenido y siguen teniendo de forma exagerada —cuesta entender por qué se les permite, pensando en términos de democracia y de que la ciudadanía debe ser el primer ente que defender— un papel crítico en cualquier iniciativa empresarial, más en este momento en el que, tras décadas de gloria, aparecen como víctimas sufriendoras de la crisis y poco menos que hay que preocuparse por su salud en lugar de por la nuestra. De esto hemos sido conscientes y seguiremos siéndolo, sabedores de que solo respetándonos y colaborando podemos desarrollarnos. Hemos creído interesante contar nuestras inquietudes y relaciones con ellas hasta la fecha.

La primera reunión del equipo financiero de **ner group** tuvo lugar el 23 de marzo de 2009.

La mayor dificultad con la que nos topamos en esos inicios fue que quienes se responsabilizaban de los departamentos económico-financieros de las diferentes organizaciones estaban poco acostumbrados a compartir información, a participar y aportar temas.

Estos departamentos siempre han estado formados por personas que no solemos salir de nuestras organizaciones a ver y conocer otras realidades, mucho menos a compartir una información que se entiende muy sensible o confidencial.

Era un tremendo cambio para aquellas 10-15 personas el salir cada mes de sus respectivas organizaciones y sentarse juntas en una mesa para ser parte activa de un equipo, aportando conocimientos, dudas o ideas de mejora.

Se trataba, pues, de ir creando un ambiente que facilitara que la gente saliera de su día a día, de sus problemas diarios, donde compartiera un par de horas con otras personas de similares inquietudes y problemas. A su vez, el objetivo era que esto nos permitiera aprender mutuamente de cómo han solucionado otros un problema o, viceversa, aportar ideas nosotros para solucionar problemas de otros.

Se empezó compartiendo información sobre ayudas financieras, sobre cómo gestionábamos las subvenciones y sobre acciones que se llevaban a cabo en algunas organizaciones, como la retribución flexible. En esta última en concreto, merece la pena detenerse ahora un momento. ¿Qué es la retribución flexible? Es una forma de poder conseguir que el líquido que reciben las personas que trabajan en una organización se incremente, pero sin incrementar el coste para la organización, por ejemplo, vía seguros médicos, vales de comida, formación o equipos informáticos.

Organizaciones como Ingemat o Ipar Kutxa ya lo habían desarrollado y lo estaban aplicando en sus organizaciones a las personas que así lo querían, pero las demás organizaciones, en la mayoría de los casos, ni lo conocían ni lo aplicaban.

Lancor, por ejemplo, no aplicaba esta retribución flexible, y gracias al intercambio de conocimientos, y viendo esas experiencias, la puso en marcha en el 2011. Hoy en día, son más de 50 personas a las que se ha aumentado la retribución porque usan alguna de las opciones de la retribución flexible.

Volviendo a las reuniones, éstas se fueron realizando cada vez en las instalaciones de una organización diferente de **ner group**, para que los participantes de este equipo también vieran otras realidades, otras organizaciones y lo que cada una hacía. Así fuimos caminando muy poco a poco, con la dificultad de romper con las formas de hacer en el pasado de personas reacias en un principio a compartir, pues no lo hacían habitualmente y tampoco veían en las reuniones otra cosa que un formalismo u obligación que cumplir. Pero pudimos hacerles ver y sentir las ventajas de compartir estos ratos con quienes tenían parecidos problemas, tanto a nivel interno como externo.

Fue necesario con frecuencia, y cuando se iban sumando nuevos proyectos a **ner group**, recordar las ventajas de lo que estábamos haciendo y mostrar la importancia de que todos participaran activamente en las reuniones, que no se limitaran a estar, sino que hicieran oír sus opiniones y aportaciones.

Mientras nosotros íbamos caminando con pequeños pasos, el entorno económico-financiero se iba deteriorando a pasos agigantados y algunos proyectos empezaban a encontrarse en situaciones de dificultad. Esto nos obligaba a pensar qué podíamos hacer para ayudarnos mutuamente.

“¿Y por qué no hacemos algo similar a lo de Gestión Conjunta?” (el equipo con más solera dentro de **ner group**). Esta fue la pregunta que cambió el rumbo del equipo ner financieros.

Hasta entonces nos reuníamos y comentábamos cosas de nuestro día a día. Compartíamos un saber hacer de algunas personas para ayudar a otras de organizaciones diferentes, pero lo hacíamos de una forma desestructurada y teniendo realidades muy diferentes cada organización.

La realidad que vivíamos, y seguimos viviendo años después, con la crisis seguramente más grave y global de las producidas hasta este momento, era la de entidades financieras reduciendo líneas de financiación, organizaciones con bajadas de pedidos en muchos casos superiores al 50%, organizaciones muriendo o a punto a morir por falta de financiación a corto plazo y por importes realmente ridículos. Esta realidad hacía necesarios planteamientos e ideas diferentes a los habituales.

La idea era, por un lado, compartir entre todos con qué entidades financieras trabajábamos y cuál era el *feed back* de cada organización con respeto a cada entidad; por otro lado, y sin ningún tipo de garantías cruzadas ni avales, dar más volumen de actividad a algunas entidades, con miras a intentar que estas, más allá de lo que determinaran las tradicionales herramientas de análisis o *credit scoring*, apoyaran proyectos con necesidades financieras. Esto segundo sabiendo que detrás de cada proyecto hay un saber hacer, un **nuevo estilo de relaciones** que va a impulsar su eficiencia, y el **ner group**, con las innumerables sinergias y conocimientos que posee.

Hacia 4-5 años que se había puesto en marcha el Equipo de Gestión Conjunta dedicado a definir una serie de familias (artículos) comunes en casi todas las organizaciones de **ner group** y, sobre esta base, tratar de lograr un agregado del consumo global que como grupo hacíamos de cada familia. Posteriormente, cada una de esas familias contaría con un líder que negociaría globalmente en nombre de todas las organizaciones a fin de lograr ahorros para todos, ya que el volumen en cada una sería superior al que pudiera negociar cada organización individualmente.

Así se crearon familias como telefonía, viajes, energía, material de oficina, ropa de trabajo y EPI... Aunque como casi todo en la vida, costó

iniciarlo y hacer ver a todos las ventajas de ir unidos y compartir, años después podemos decir que los ahorros obtenidos son espectaculares en muchos casos.

La pregunta con la que he comenzado el resumen de este capítulo surgió en el Equipo de Coordinadores de **ner**, y su intención era intentar dar respuesta a cómo podíamos ayudar, en el entorno de reducción de financiación y caída de pedidos en el que nos encontrábamos, a aquellos proyectos que por un motivo u otro tenían necesidades financieras a corto plazo que si no lograban resolver, podían llevarles incluso a desaparecer.

En el **nuevo estilo de relaciones** creemos que la unión hace la fuerza, que solos no llegamos muy lejos y que la cooperación entre proyectos es vital en cualquiera de las formas que se dé: conocimiento, instalaciones, mercados... Decidimos así dar los primeros pasos en pos de intentar ayudarnos unos a otros de una forma diferente a la realizada hasta la fecha, aun sabiendo la dificultad que entrañaba tanto internamente (poner en común datos, costes, *pool* bancario...) como externamente, porque estábamos hablando también de las poderosas entidades financieras.

Lo segundo fue definir entre todos los coordinadores de los proyectos las entidades financieras con las que se iba a trabajar, en las que se iban a concentrar los volúmenes de todas las organizaciones. Así, y dado el teórico compromiso social de las cajas de ahorro y nuestro compromiso de colaborar y apoyar nuestro entorno más cercano, se acordó trabajar con Ipar Kutxa, que por aquella época formaba parte de **ner group** y que, por tanto, estaba apoyando a todas las organizaciones; con BBK y Kutxa como cajas referentes en cada territorio donde se ubican las organizaciones de **ner group**; con Caja Laboral por cumplir con el requisito anterior y sobre todo por la gran vinculación que existe entre esta entidad y las cooperativas que forman parte de **ner group**; y por último, con dos bancos que pudieran darnos soluciones a la operativa de negocio exterior que dentro de **ner group** es tan relevante e importante, pues abarca del orden del ochenta por ciento de lo facturado.

El tercer paso que dimos, una vez definidas las entidades financieras, fue el que una representación de **ner group** tuviera reuniones con los máximos responsables de cada una para dar a conocer nuestro proyecto y nuestras cifras y para ver su reacción a nuestra propuesta.

La respuesta fue muy diferente en cada caso. Hubo desde quienes se comprometieron y trabajaron muy bien en colaboración con nosotros y desarrollando soluciones, como pudo ser Kutxa, hasta quienes desde un

principio no se interesaron nada por lo que les contamos, como fue BBK, donde trabaja solo uno de los 24 proyectos de **ner group**. La reacción de los bancos fue la más frustrante. Se amparaban en los *rating*, Basilea y toda una parafernalia de argumentos. Sirva como anécdota que el máximo responsable de un banco muy arraigado en Bilbao nos dijo al vernos: “¡Que sepáis que nosotros somos muy caros!”, y todavía no habíamos pedido nada...

No obstante, comenzamos a caminar muy poco a poco y fuimos creando esos vínculos que queríamos con algunas entidades. En cuanto a otras que desde la prensa dicen que quieren dar crédito y que no lo dan porque no se pide, pero que en realidad no quieren saber nada de organizaciones en estos momentos tan convulsos, fuimos sustituyéndolas por otras que nos demostraron que sí querían estar en el mundo de la empresa.

Así hemos ido realizando diversos *pools* bancarios a lo largo de los últimos dos años y migrando de unas entidades a otras.

Es un proceso largo, lógicamente, porque no se trata de cerrar ni cancelar ninguna línea o préstamo, ahora que la financiación es tan escasa y que puede condicionar la existencia de alguna organización en un momento determinado. Se trata de ir caminando en un cambio hacia las entidades definidas, liderado por las organizaciones más grandes que puedan apoyar a las más pequeñas sin condicionar garantías ni nada por el estilo.

Recientemente hemos finalizando el mapa bancario y el balance banco/empresa de **ner group**. Queremos saber, porque lo creemos vital, cuánto gana cada entidad con nosotros. No lo que nos cuesta a nosotros, que eso lo sabemos todo por nuestra cuenta de resultados, sino cuánto ganan ellos de ese coste que asumimos nosotros.

Cuando te sientas con la banca, muchas veces da la sensación de que te regalan el dinero o que te están haciendo un favor. Y eso no es así para nada. Detrás, como todos sabemos, hay un negocio muy rentable para ellos y sobre el que, por desgracia, las organizaciones individualmente tenemos muy poca influencia. Por ello, animamos a todas las organizaciones a que hagan ese análisis de rentabilidad por entidad para que sepan lo que dan a ganar a la banca. Que cada persona que domicilia su nómina en una entidad sepa lo que gana esa entidad por eso, y sepa si esa entidad financiera está apoyando o no a la organización a la que pertenece, y si no la apoya, que lo sepa y pueda actuar en consecuencia. Quizá así entre todos lográramos algo que hoy en día parece una ilusión:

pasar a ser actores principales, con influencia sobre las entidades, que no nos traten como si les debiéramos un favor. Somos sus clientes.

En los años cuando los tipos de interés se encuentran en mínimos históricos es más cara la financiación desde un punto de vista de diferenciales. Sabemos y entendemos estas reglas del juego de los bancos, pero cuando nos sentamos a la mesa con ellos, queremos saber lo que les damos a ganar y hacerles entender que debe haber una relación entre lo que se arriesga y lo que se gana, que no puede ser tener solo lo bueno y bonito, y ahora que asumir riesgo asusta, el no te doy nada. Sirvan como apoyo de lo anterior algunas magnitudes del año 2012:

| Nóminas (n°) | Seguros Sociales (Miles de euros) | Facturación (Miles de euros) | Riesgo concedido (Miles de euros) | Riesgo vivo (Miles de euros) |
|-----------------|--|------------------------------------|--|---------------------------------------|
| 1.438 | 12.820 | 261.523 | 55.570 | 34.687 |

Y con estas cifras, ¿cuánto ganan las entidades financieras con **ner group**? La conclusión obtenida del mapa bancario (extrapolando datos de todas las organizaciones, también de las que no han participado en este análisis) es más de 3,5 millones de euros. Se podrían hacer diferentes análisis, que es mucho, poco..., eso lo dejo para cada uno; aquí cabe comentar que esta cifra permite cuando menos que podamos intentar cambiar algo las reglas de juego, mostrando a cada uno esto que les damos a ganar y su apoyo o no a cada organización. Desde los valores que aplicamos en **ner group**, como la solidaridad y la cooperación, intentaremos apoyar a los proyectos con más dificultades para obtener financiación desviando actividad desde las entidades financieras a las cuales no les importamos nada hacia las entidades que sí apoyan a proyectos y personas. El reto es difícil, pero lo intentaremos al menos.

La mayoría de las entidades con las que hemos estado han tratado de hacernos comulgar con ruedas de molino, que si la crisis es culpa de otros, que si con caídas de ventas no pueden hacer nada, que si sus balances son los más saneados por algo, que el riesgo está definido por el Banco de España y hay unas reglas... ¡Coño, claro que hay unas reglas!,

pero tienen que ser unas reglas iguales y claras para todos. ¿Cómo puede ser, bajo la común normativa del Banco de España, Basilea, la crisis... el factor que queráis, que una entidad que se jacta de apoyar a la empresa vizcaína deniegue una operación de más de 2 millones de euros a una organización de **ner group** y otra entidad le dé el 100% de la misma operación?; el balance es el mismo, la cuenta de resultados la misma, garantías las mismas... ¿dónde reside la diferencia? En la voluntad real de la entidad financiera en ayudar a las organizaciones que quieren mantener puestos de trabajo y actividad en nuestra tierra. En este caso, dentro de **ner group**.

Tenemos claro que proyecto o empresa que cierra en el País Vasco se traslada a países muy lejanos y que los centros de decisión se van, lo cual daña muy seriamente la infraestructura industrial que históricamente ha sido tan importante aquí.

El proceso de fusiones que hemos vivido, y que seguiremos viviendo durante este año y el siguiente, ha hecho que muchas entidades fusionadas reduzcan automáticamente las posibilidades de buscar alternativas diferentes. Por esta circunstancia, hay entidades con riesgos elevados que nos hacen dudar seriamente de cómo actuarán cuando toque renovar líneas de financiación a las organizaciones. Todos sabemos que, en procesos de fusión de la banca y más en estos momentos, 1 más 1 no son 2. Algunas de nuestras organizaciones están obteniendo resultados récord en su historia —si récord, y en estos momentos de crisis— y aun así, alguna entidad les ha dicho que tienen que reducir riesgo.

Con tesón y convencidos de que tenemos algo que ofrecer, hemos ido encontrando nuevas entidades y personas —porque al final la decisión la toman las personas— que han entendido lo que somos, la forma de hacer que tenemos, de apoyarnos entre nosotros, de internacionalizarnos, de obtener sinergias beneficiosas para las organizaciones, y han hecho posible que estemos creciendo con ellas y pudiendo abandonar esas otras entidades que no han querido estar con nosotros.

Capítulo IV

EXPERIENCIA MUNICIPAL

Introducción

*Como contamos a continuación, esta era la pregunta que siempre surgía en toda charla a la que asistiera alguien proveniente de un ente de la administración: “¿Esto es posible aplicarlo en una organización pública?”. Y la respuesta, también siempre la misma: “Siempre que haya personas la aplicación del **ner** es posible: se trata de proyecto basado en las personas, no en un tipo de producto o servicio”.*

Hemos tenido la experiencia y os la narramos.

Siempre que haya personas, es posible

Es difícil encontrar alguna conferencia o charla en la que hayamos participado y no se preguntara por la validez del **nuevo estilo de relaciones** en el ámbito de la administración pública. A pesar de la contundencia de nuestras respuestas, “siempre que haya personas es posible”, no solíamos conseguir despejar todas las dudas sobre esta cuestión. Consecuencia de ello y de nuestra querencia por experimentar nuevas realidades, comenzamos a debatir seriamente dentro de K2K la conveniencia de llevarlo a cabo.

A primera vista se hacía evidente que no era una buena idea según el criterio económico, pero por suerte este no forma parte de nuestras prioridades. En su mayoría, las administraciones públicas están integradas por numerosos departamentos, muy heterogéneos y sin mucha conexión entre sí —por ejemplo, en un ayuntamiento, la sección de cultura, la de urbanismo, la de deporte...—, y esto conllevaría una gran dedicación por nuestra parte. Siendo esto así, tampoco podíamos obviar la oportunidad que supondría el lograr, dentro del sector público, una

referencia de gestión basada en las personas, orientada a los ciudadanos y asentada en la eficiencia, de manera que pudiera ser utilizada como arquetipo para conseguir la demandada transformación de la función pública. No se hizo necesario pensarlo mucho. Valoramos la trascendencia del asunto y, al margen de otro tipo de consideraciones, acordamos unánimemente que aceptaríamos el reto. Implantaríamos el **nuevo estilo de relaciones** dentro de la administración siempre y cuando se nos presentara una oportunidad. La puerta quedó abierta.

Trascurridos unos meses de aquellas deliberaciones, una persona de nuestro entorno, con la que habíamos colaborado en el campo de la educación, nos propuso la posibilidad de implantar el **nuevo estilo de relaciones** en el ayuntamiento del que recientemente había sido designado representante electo. Según sus propias palabras, los resultados de las últimas elecciones municipales depararon por primera vez en varias legislaturas un cambio de gobierno y no querían desaprovechar la oportunidad de transformar la tradicional estructura organizativa.

Todo parecía indicar que se trataba de la oportunidad que estábamos esperando. Por un lado, un municipio que por tradición y tamaño tenía la fuerza mediática suficiente como para servir de referente al resto de ayuntamientos, y por otro, el conocimiento y el convencimiento suficientes respecto al **ner** por parte de quienes, dentro del ayuntamiento, serían los máximos responsables de liderar las acciones que fuéramos proponiendo. Aun con los buenos augurios que transmitía el proyecto, no quisimos relajarnos y fuimos concretando en reuniones posteriores las condiciones de partida.

Fieles a nuestro *modus operandi*, el primer paso debía ser la conformidad de la propiedad, entendiendo por esta el pleno del ayuntamiento. Para evitar que la implantación del **ner** pudiera convertirse en objeto de disputa política y que su vigencia estuviera en dependencia del grupo político que ostentara en cada momento el poder, fijamos como *conditio sine qua non* la aprobación por unanimidad de todos los grupos políticos que integraban en ese momento el pleno del ayuntamiento. Con este objeto, el 26 de enero de 2012 se convocó una reunión extraordinaria donde fuimos desgranando los principios del estilo y realizando todas las aclaraciones que fueron requeridas. Al término de esta reunión, los dos únicos grupos políticos que coexistían en el consistorio aceptaron el **ner** sin vacilaciones. Ahora solo restaba la aprobación por parte de las personas que formaban la plantilla del ayuntamiento para que viera la luz el primer proyecto **ner** en una administración pública.

Al igual que en el sector privado, la celebración de asambleas no es habitual dentro de la administración. Menos aún cuando su objeto es el de tomar decisiones de trascendencia tal como la aplicación de un nuevo estilo organizativo. Atendiendo a la relevancia de esta asamblea, todas las personas fueron convocadas, con la antelación e información suficientes, para el 6 de febrero de 2012 en el salón de plenos del ayuntamiento. Resultaba curioso observar el mosaico que conformaban las aproximadamente ochenta personas allí congregadas. En una esquina la policía municipal, al fondo urbanismo, en uno de los laterales servicios sociales... departamentos hasta la fecha con muy pocas cosas en común, salvo la pertenencia a una misma entidad, ahora se encontraban con la difícil papeleta de tener que decidir conjuntamente el devenir de las relaciones en su ayuntamiento. Era comprensible la sensación de incertidumbre que se respiraba en el ambiente.

Desde que se hiciera pública la posibilidad de aplicar el **ner** en un ayuntamiento, se generó en nuestro entorno un importante debate en relación con el resultado que pudiera deparar la votación de la asamblea. La opinión mayoritaria se inclinaba por un rechazo al planteamiento, con el argumento de la inexistencia de motivaciones de carácter tanto económico, ya que sería inviable el reparto de beneficios, como de garantía de empleo, pues hasta esa fecha, en el sector público no se habían producido rescisiones de contratos entre el personal funcionario por causas distintas a los expedientes disciplinarios. Sin ser ajenos a la dificultad que estas situaciones entrañaban, nos encontrábamos plenamente convencidos de la prevalencia de otra clase de razones a la hora de influir en una decisión de estas características, como, por ejemplo, la autogestión, el desarrollo personal o el reconocimiento.

Desde las primeras cuestiones que nos plantearon pudimos corroborar la validez de estas presunciones. Existía una gran similitud entre sus preocupaciones y las que habitualmente observábamos en las demás organizaciones, y la asamblea se desarrollaba dentro de los cauces que podían ser considerados como normales para este tipo de actos. Razón por la cual no resultó una sorpresa para nosotros el resultado que deparó el escrutinio de la votación. Una importante mayoría de los allí presentes, concretamente el 78%, habían dado su consentimiento a implementar el **nuevo estilo de relaciones** en su ayuntamiento. Solo nos quedó agradecerles la confianza demostrada y emplazarles a poner toda su energía e ilusión al servicio de tan apasionante reto. Aunque nos sentíamos muy felices por un comienzo tan esperanzador, la experiencia nos aconsejaba actuar con prudencia. No parecía que fuera a tratarse de

un camino de rosas, por lo que nos propusimos agudizar la atención y reforzar la confianza en toda la experiencia adquirida durante estos años para, como queríamos, conseguir el objetivo que nos habíamos marcado. Por ánimo y ganas no iba a quedar.

Dedicamos las siguientes semanas a reunirnos con todas las personas, agrupadas por afinidad de responsabilidades y áreas de trabajo. La hora aproximada de reunión que compartimos con cada grupo nos brindó la oportunidad de conocer en profundidad los entresijos de la organización. La experiencia nos dice que el grado de sinceridad en las personas es muy alto, en coherencia con la aprobación del inicio del cambio por mayoría en la asamblea. Con la referencia de los proyectos en los que habíamos colaborado hasta ese momento, no observamos grandes diferencias en cuanto a las oportunidades de mejora que nos fueron señaladas, como la departamentalización, la comunicación, la información, el trabajo en equipo...; cabría destacar tan solo el conformismo mostrado respecto a estas carencias, las cuales se asumían como algo normal, sin demandar mayoritariamente un cambio al respecto. Lo que sí nos sorprendió de manera positiva, por estar muy por encima de la media, fue la gran orientación al cliente —en este caso, a los ciudadanos— que mostraban la mayoría de las personas.

A partir de la información obtenida en la ronda de entrevistas, comenzamos el diseño de la nueva organización. Se hicieron necesarios más encuentros con las personas y considerables horas de observación hasta llegar a comprender con cierta solidez la dinámica de funcionamiento del ayuntamiento. A partir de ahí, proyectamos un esbozo inicial y fuimos definiéndolo en función de las objeciones halladas hasta que alcanzamos la propuesta definitiva. La nueva organización estaría constituida por trece equipos de trabajo, con las principales novedades de integrar en un mismo equipo a departamentos que hasta la fecha actuaban de forma separada y de la creación de equipos transversales. Estos, formados por personas de diferentes equipos, abarcaban funciones que involucraban a más de una sección. Era el caso del Equipo de Pilotaje (EP), integrado por el líder de cada uno de los equipos de trabajo y coordinado por el propio alcalde, quien así se situaba próximo a la organización del ayuntamiento y a sus personas, al mismo tiempo que asumía la responsabilidad de marcar las líneas generales de actuación del consistorio. El cometido del alcalde en el EP estaría referido no al diseño del programa político, pues esta tarea es del ámbito exclusivo del equipo de gobierno municipal, sino a la puesta en práctica de dicho

programa y a las decisiones de carácter organizativo con implicación directa a la ciudadanía.

Ninguna propuesta organizativa puede llevarse a cabo sin el espacio físico que facilite su desarrollo. Por ello, también replanteamos la distribución espacial existente para adecuarla a las necesidades de la nueva organización. Incluía acciones como, por ejemplo, el que todos los miembros de un equipo compartieran una misma área y sin paredes ni despachos que dificultaran la comunicación. De igual manera, las cortinas se retirarían de las cristalerías hacia la calle, con el fin de transmitir un mensaje de accesibilidad y transparencia tanto a los ciudadanos como a las personas del ayuntamiento. Aunque las medidas de este tipo suelen originar malestar y controversias entre los afectados, y este proyecto no fue una excepción, se implantaron de forma paulatina tras ir encontrando solución a los inconvenientes surgidos.

Otra fuente de controversias y recelos suele derivar de la modificación de la estructura salarial. La dificultad en este caso se acentuaba debido a la rigidez de la legislación administrativa. Poner en práctica la polivalencia y la flexibilidad que requiere el trabajo en equipo se tornaba muy complicado si continuaba aplicándose la normativa vigente de valoración de puestos; según esta, a cada función o actividad correspondía una puntuación determinada y la suma de éstas configuraba el salario estipulado. Debido a la dificultad de modificar el procedimiento interno, acordamos proponer a las personas obviar la normativa salarial y repartir las funciones dentro de los equipos, conociendo de antemano que asumir responsabilidades de mayor puntuación a las ordinarias no conllevaría un incremento salarial. No obstante, solicitaríamos una revisión en el caso de las personas de quienes se constatará que, de forma continuada, desarrollasen habitualmente funciones correspondientes a un nivel salarial superior. Se requería un elevado nivel de altruismo y generosidad para aceptar un planteamiento de estas características, pero el grado de implicación mostrado por la mayoría de las personas nos permitía confiar en su aprobación.

En esta fase del proceso adoptamos una decisión trascendental que marcaría el devenir del proyecto. Previamente, tuvimos en cuenta que el equipo de gobierno municipal se había constituido en fechas recientes y además con personas de escasa experiencia en responsabilidades como aquellas. Esto nos hacía conscientes de la reducida dedicación que podrían destinar a implementar el nuevo estilo organizativo; al mismo tiempo, era un recordatorio de la mencionada posibilidad de dependencia

del desarrollo y vigencia del proyecto respecto a la opción que tomara el grupo político de cada momento. Por ello, y de común acuerdo, nuestra decisión fue comenzar la implantación del **nuevo estilo de relaciones** con las personas que integraban la plantilla del ayuntamiento, mientras que los concejales se integrarían en la dinámica de los equipos posteriormente, una vez asentados en sus nuevas responsabilidades políticas. En esta primera fase, por lo tanto, K2K debíamos asumir en solitario el liderazgo del cambio.

Una vez definida en su conjunto la nueva organización, los demás planteamientos se acabaron de concretar y se compartieron con todas las personas en una nueva asamblea celebrada el 7 de mayo de 2012. Tras una exposición detallada seguida de las aclaraciones solicitadas, las propuestas se aprobaron mayoritariamente y se acordó iniciar su implantación de forma inmediata.

Lo primero fue reunirnos con los nuevos equipos para determinar conjuntamente los siguientes pasos. Se designó al líder de cada equipo y definimos y repartimos las funciones a los integrantes. Posteriormente, seleccionamos los indicadores estratégicos por cada una de las áreas de responsabilidad, lo que entrañó una gran dificultad debido a la complejidad de medición que conllevaban algunos de ellos. No obstante, tras proponer innumerables variantes, logramos seleccionar aquellas que mejor reflejaban el grado de avance de los objetivos marcados. Paralelamente, y en coherencia con lo apuntado en la asamblea inicial, se procedió a retirar el reloj de fichaje para pasar a valorar, no las horas de presencia registradas, sino el trabajo realizado.

Poco a poco la dinámica de trabajo en equipo fue calando en la cultura del ayuntamiento, no sin que faltaran personas, como es habitual, que se sintieran incómodas con este tipo de funcionamiento, basado en autogestión, retos, seguimiento..., y plantearan objeciones y opusieran resistencia. Sus recelos fueron disipándose, según avanzaban las semanas, al constatar la mejora de los indicadores. Otro de los obstáculos que tuvimos que superar para el trabajo en equipo fue el excesivo protagonismo asignado a la figura del técnico dentro de la administración. Después de los políticos, en alguna ocasión incluso por encima de ellos, monopolizaban el poder decisorio y relegaban a un papel secundario a las demás personas. Ahora se trataba de integrarles como un miembro más de los equipos, de manera que pudieran aportar todo su conocimiento en las decisiones de componente más técnico sin que sus opiniones prevalecieran en otras diferentes, como las decisiones de

carácter organizativo y de gestión. Debido a que una cultura tan arraigada como esta no se abandona de la noche a la mañana, fueron necesarias muchas horas compartidas con los equipos para comenzar a observar una evolución significativa. Los mayores recelos provenían no tanto de los propios técnicos, curiosamente, sino de las personas de escalas salariales inferiores, ya que les resultaba muy complicado el solo hecho de imaginar que fuera factible. Sin embargo, esta migración se fue consolidando y, por ejemplo, la función de coordinación en uno de los equipos era desempeñada por una administrativa, según la valoración de puestos vigente, con la responsabilidad de repartir el trabajo, realizar el seguimiento de lo realizado e incluso adoptar decisiones que hasta esa fecha se reservaban a los propios políticos; en este equipo, por cierto, la mejora de los indicadores fue una constante y se alcanzaron unos niveles de servicio realmente meritorios.

La asimilación de los conceptos del **nuevo estilo de relaciones** se desarrollaba a gran velocidad. No era extraño observar dentro de los equipos que personas hasta la fecha sin ninguna relación profesional ahora colaboraban entre sí, incluso en el grado de realizar las funciones de algún compañero cuando éste se encontraba en dificultades por un exceso de carga de trabajo o una falta de conocimiento. Este tipo de colaboración también se producía entre integrantes de diferentes equipos.

En el caso de los ayudantes administrativos, se constató su desempeño habitual de funciones correspondientes a un nivel superior, por lo que se les reconoció la categoría profesional de administrativos, cumpliendo de este modo uno de los compromisos adquiridos al inicio del proyecto.

De la misma manera, tendríamos que resaltar la evolución mostrada por el EP: de las primeras reuniones, caracterizadas por un desarrollo errático y con dificultades para encontrar temas de interés común, a las sucesivas, donde los temas surgían de forma natural y la participación e implicación de las personas se convirtió en la norma general. Decisiones como acordar la realización de una encuesta a los ciudadanos, orientada a conocer el grado de satisfacción con el servicio prestado, así como la propia definición de su contenido, fueron el resultado de esta dinámica de funcionamiento practicada por el EP.



Reuniones de equipos.

Uno de los aspectos que favorecía en gran medida el giro que la organización estaba experimentando era el tiempo destinado a transmitir y explicar los conceptos económicos. La evolución de los ingresos y gastos se había convertido en uno de los puntos fijos de examen en cada reunión de Pilotaje, junto con la justificación por cada uno de los equipos de las desviaciones que se hubieran producido. Esto requería que todas las personas de cada equipo conocieran de antemano la composición del presupuesto asignado e integraran su cumplimiento dentro de los objetivos marcados. No se trataba de hacer cosas (eficacia), sino de realizarlas utilizando los mínimos recursos posibles (eficiencia).

En la orientación al cliente se constataban otros avances importantes. Uno de los más significativos en esta fase inicial del proyecto fue el cambio de la entrada al ayuntamiento. Hasta ese momento, el acceso al edificio principal se podía realizar por dos puertas, cuya situación a ambos lados de la calle requería la presencia de al menos una persona en cada una de ellas para la correcta atención a los ciudadanos. Esto suponía no solo incurrir en un coste salarial importante, sino además, por estar asignado este servicio a unas personas concretas del equipo, que se produjeran tiempos de espera excesivos en aquellos momentos del día cuando coincidieran varios ciudadanos. Tras analizar esta situación con el equipo de atención al ciudadano, acordamos cerrar uno de los accesos y ubicar a todas las personas del equipo en los alrededores del acceso único. Finalizado el plan de formación pertinente, cualquier integrante del equipo podía atender a los ciudadanos cuando observara la acumulación de personas en los mostradores. Consecuencia del interés y la flexibilidad mostrados por las personas, en muy poco tiempo las colas prácticamente desaparecieron, las sustituciones de bajas y vacaciones pasaron a anecdóticas y fue posible ampliar el horario de atención a la tarde. Todo ello sin aumentar el número de personas.

Gracias a la experiencia acumulada por los equipos desde el inicio del proyecto, nos encontrábamos preparados para acometer el siguiente reto: la realización del plan de ideas y objetivos (PIO) para el año siguiente. Partiendo del programa político propuesto por el grupo de gobierno, se trataba de concretar y priorizar, por parte de cada uno de los equipos, las acciones que se comprometían a implementar en los doce meses siguientes. Esto significaba superar la cultura imperante en la administración —consistente en ir renovando los presupuestos asignados los años anteriores, con leves modificaciones en función del contexto económico— sustituyéndola por un planteamiento radicalmente opuesto donde cada año se partía de cero. Proponíamos migrar de una cultura

basada en derechos adquiridos a otra donde lo que prevalecía era la relevancia de las ideas.

Una vez aprobadas las fechas por el EP, se puso en marcha el PIO del ayuntamiento para el año 2013. Las reuniones de los equipos se sucedieron durante las siguientes semanas, solapándose e incluso saturando la disponibilidad de las salas existentes. Al término del periodo establecido, cada equipo facilitó al grupo de gobierno un detallado plan de acción, con asignación de los responsables, las fechas, los objetivos y la valoración económica correspondiente. Tras analizar minuciosamente la documentación entregada y realizar las recomendaciones oportunas, se convocaron reuniones con los ciudadanos para debatir los diferentes planteamientos. Evaluadas todas las propuestas y establecida la necesaria priorización, el equipo de gobierno redactó el documento final. Solo restaba la aprobación del pleno y la ratificación por la asamblea de las personas para que el PIO 2013 viera la luz.

Con anterioridad a la celebración de dicha asamblea nos reunimos con el alcalde y el vicealcalde, que eran quienes, en concreto, habían impulsado nuestra presencia allí. Aunque periódicamente conversábamos sobre la marcha del proyecto, creíamos necesario dedicar una mañana a valorar lo realizado y a compartir los siguientes pasos. Coincidíamos en destacar la evolución positiva de la mayor parte de los equipos, así como los avances alcanzados en aspectos clave como la orientación al cliente, la gestión, la comunicación y la información. Entendían que los equipos transversales, como el EP, y la propia celebración de asambleas favorecían la superación del excesivo departamentalismo existente, señalado como uno de los puntos de mejora al inicio del proyecto. Aunque comentaron la necesidad de mejora en algún equipo concreto, en general nos transmitieron su satisfacción con el progreso experimentado por la organización.

En aquellas fechas, la decisión adoptada por el gobierno central de congelar los salarios y eliminar la paga extra de Navidad había generado no solo un gran malestar dentro del ayuntamiento, sino además una pérdida de confianza de algunas personas en el equipo de gobierno y también en nosotros mismos, consecuencia de no poder cumplir con el compromiso, adquirido en la primera asamblea, de aplicar todos los años una subida equivalente al IPC siempre que la situación financiera lo permitiera. Se explicó detalladamente en una asamblea el carácter vinculante de dichos decretos del gobierno central por el que su no aplicación implicaría que el alcalde fuera sancionado penalmente, así

como que la interpretación elegida por el consistorio a la hora de su aplicación había sido la más favorable a las personas, como por ejemplo, con la decisión de adelantar la paga de julio al mes de enero. Sin embargo, no se consiguió eliminar aquel descontento en determinadas personas, concretamente, en las más afines a los sindicatos, las cuales utilizaron aquel episodio para criticar la evolución del proyecto siempre que tenían la oportunidad.

En el momento de abordar la planificación del siguiente periodo, manifestamos nuestra gran preocupación por la demora en el proceso de integración del grupo de gobierno en los diferentes equipos del proyecto. Si bien la decisión de comenzar a trabajar con las personas del ayuntamiento y posponer la incorporación de los representantes políticos a una segunda fase había dado sus frutos, pues la evolución no hubiera podido ser la misma, en los últimos meses comenzaba a presentar importantes inconvenientes. Así decidido, el despliegue organizativo y el de los propios equipos, liderados ambos por K2K en solitario, había dado lugar a la formación de dos mundos organizativos paralelos, el del equipo de gobierno por un lado y el de las demás personas por el otro. Al no existir coordinación entre ellos, las controversias se sucedían y afectaban al correcto funcionamiento de la organización. En más de una ocasión habíamos transmitido la apremiante necesidad de realizar la unificación organizativa, incluso habíamos solicitado una reunión informativa con el equipo de gobierno, pero por unas cosas u otras, no habíamos logrado avances significativos.

Sí pudimos plantear al alcalde la posibilidad de acompañar a los concejales en este proceso de integración e ir cediéndoles paulatinamente el liderazgo que hasta la fecha habíamos ejercido. Para ello, nuestra presencia en las reuniones a partir de ese momento se ceñiría exclusivamente a orientar al concejal en su nueva responsabilidad, es decir, no asistiríamos a ninguna reunión donde no estuviera presente el representante político correspondiente. Entendíamos que en adelante no aportaríamos mucho a los equipos, salvo dificultar su autonomía. Por el contrario, teníamos todo por hacer con el grupo de gobierno; principalmente, inculcarles su pertenencia simultánea al equipo de gobierno y al de sección o área. En cuanto a la participación en este último, que hasta la fecha se limitaba a la relación exclusiva con los técnicos, debía orientarse a fomentar el debate, la aportación de nuevas ideas, la reflexión conjunta... para lo que los concejales habrían de actuar como un miembro más, sin condicionar la dinámica del equipo con la potestad decisoria de la que disponían como miembros del equipo de

gobierno. Nos transmitieron su total conformidad con la propuesta, aun cuando suponía la reorganización de áreas entre los concejales, que además no eran personas liberadas, por lo que su tiempo y horarios disponibles eran en realidad la causa fundamental para que este paso no se diera con agilidad. Finalizamos aquella reunión acordando incluir este nuevo planteamiento en el orden del día de la asamblea de presentación del PIO, prevista para el mes de enero.

Con algún retraso sobre la fecha programada, tuvo lugar la asamblea donde se expusieron las acciones y objetivos que cada equipo se comprometía a realizar. Digna de reseñar fue la soltura que mostraron los coordinadores en sus explicaciones, así como la atención despertada en el conjunto de los asistentes. No faltó la explicación del responsable financiero sobre el resultado económico del año y la previsión del siguiente. El equipo de gobierno aprovechó la asamblea para proponer una breve encuesta, cuyos resultados se comprometieron a compartir con los equipos, sobre las impresiones de las personas respecto al cambio realizado. Intervinimos en último lugar, exponiendo nuestra valoración del proceso y comentando el nuevo papel que íbamos a desarrollar con el equipo de gobierno, tal y como habíamos acordado con el alcalde.

Finalizada la asamblea nos quedamos conversando, con el alcalde y el vicalcalde, respecto a la forma como se integrarían los concejales en la nueva organización. Nos pidieron un poco de tiempo para hablar entre ellos y realizar los cambios que fueran necesarios, y nos emplazaron a una futura reunión donde planificaríamos la nueva fase.

Pasado un tiempo sin recibir noticia alguna decidimos tomar la iniciativa de convocarles a una nueva reunión. Se disculparon por el retraso, que atribuyeron al tiempo invertido en compartir con los equipos las conclusiones de la encuesta. El resultado de la misma (3,2 sobre 5) lo valoramos de forma positiva, teniendo en cuenta los escasos diez meses transcurridos desde el inicio de la colaboración, alguno menos si tomamos como referencia la puesta en marcha de los equipos, así como la falta de participación en el proceso de la mayor parte del equipo de gobierno. Al no contar con una referencia previa, los comentarios de las entrevistas iniciales no se puntuaron y nos fue imposible conocer la evolución registrada, información a nuestro entender más representativa a la hora valorar un proceso de estas características. Coincidíamos con la opinión mayoritaria de los equipos de no ser necesaria nuestra presencia en sus reuniones, como habíamos expresado al establecer el acuerdo reciente, ratificado después en la asamblea, de centrarnos exclusivamente

en la integración de los concejales en los equipos. Nos solicitaron de nuevo un poco más de tiempo para terminar de hablar con todos los equipos y acordamos no continuar acudiendo al ayuntamiento hasta concretar este asunto.

Pasado un tiempo después del último encuentro sin haber tenido ninguna novedad al respecto, decidimos por nuestra cuenta dar por finalizada la relación. Nos encontrábamos un poco decepcionados de cómo habían ido las cosas después de la asamblea y preferíamos no forzar una relación que no fluía con mucho interés. También entendíamos que suponía un gran cambio en la vida y las responsabilidades y relaciones de los concejales, por lo que su integración en bloque suponía un gran reto. Así se interpretó por su parte, especificando que no disponían del tiempo necesario, como consecuencia de la dedicación exigida por las funciones de gobierno. Valoraban de muy positivo el legado dejado en la organización.

Como suele decirse en estos casos, estuvo bien mientras duró. Sentíamos que habíamos desaprovechado una muy buena oportunidad de culminar el proceso de transformación de la función pública en una de sus muchas organizaciones. Quizá el exceso de confianza nos impidió ser estrictos en definir unos objetivos compartidos y exigir su logro. Nos quedamos con lo conseguido y con la confirmación de que siempre que haya personas, es posible.

Capítulo V

DE GRANADA A BIZKAIA POR NER GROUP

Introducción

*Esta es una experiencia que conecta casi con nuestros orígenes de **ner group**, ya que son seis años los que Belén Molina nos narra, desde que nosotros fuimos a su tierra, para ayudar a un íntimo amigo de un familiar nuestro, como se suele decir, por compromiso, hasta este momento en el que ella está en la nuestra. Creemos es un buen ejemplo de lo que solemos exponer en reuniones con jóvenes que se inician en la vida laboral; ella sabía lo que quería o, por lo menos al vivirlo, se dio cuenta de que no lo quería perder después de encontrarlo. Buscar significa tener un objetivo, encontrar significa estar libre (Siddharta).*

Era mayo de 2007, apenas acababa de cumplir mi primer año laboral después de salir de la Universidad. Había tenido suerte, pues nada más terminar encontré un trabajo en el que estaba contenta, aprendía, me gustaba lo que hacía y además, lo tenía al lado de casa, ¡qué más se puede pedir!

Era una organización dependiente del mundo de la construcción, por tanto, en el mencionado año, ya se empezaba a notar un poco la inestabilidad del mercado, aunque nosotros teníamos bastante trabajo en ese momento. Sí que recibíamos malas noticias del entorno más cercano: pequeños clientes que cerraban, impagos, proyectos que se paralizaban... pero el número de nuestros clientes fuertes con un nivel importante de facturación nos mantenía la esperanza. Sin embargo, por miedo o sirviendo el entorno como excusa, la propiedad empezó a tomar ciertas decisiones. Para mi sorpresa y mediante algún filtro de información, pude saber que el plan más a corto plazo era deshacerse de algunas personas. Por supuesto, empezarían por la “no renovación” de los contratos que

vencían de inmediato, entre los que figuraba el mío. La desilusión que en ese momento me llevé hacía que ya nada tuviera sentido para mí en aquel lugar, y decidí dejar aquel trabajo antes de que fueran ellos quienes me dijeran que prescindían de mí.

Durante los 15 días de plazo entre el anuncio y la fecha de mi abandono, uno de mis mejores compañeros de trabajo y amigo, Jose, intentaba convencerme para que no marchara; yo, cabezota como siempre, estaba convencida, no había vuelta atrás. Pero en una de las conversaciones, viendo Jose que no podía convencerme sin más argumento que el que hasta el momento me había ofrecido, me dijo:

—Por favor, Belén, no te vayas. No puedo decirte más que pronto vamos a tener una oportunidad para cambiar, y lo vamos a poder decidir nosotros. Está previsto que antes de un mes —por tanto, antes de que mi contrato finalizara— vengan unos asesores del País Vasco; yo he podido estar con ellos ya en una ocasión y de verdad, el planteamiento que nos traen es algo que, conociéndote, sé que te va a gustar. Al menos espera a que puedas escucharlo por ti misma, y si después sigue sin convencerte, entonces vete.

Jose es una persona muy optimista y muy entusiasta, capaz donde los haya de contagiar ilusión. Así que mi respuesta fue que, por la confianza que tenía en sus palabras, al menos le daría una vuelta durante el fin de semana y para el lunes habría decidido algo.

La ilusión que Jose me transmitía, mi curiosidad y el descanso del fin de semana, decidieron que todavía tenía que quedarme con ellos un poco más.

Y así es como hace seis años, y a 900 kilómetros del lugar que ocupo ahora, en un rinconcito de Andalucía, comenzó mi primera experiencia **ner**.

Tan solo una semana después tuvimos la primera convocatoria de asamblea con motivo de la visita de Koldo y Óscar de K2K, en la que nos explicaron en qué consistía el **ner**. Oír hablar de trabajo en equipo, comunicación, libertad, confianza, oportunidades, no control, conceptos económicos compartidos era como estar escuchando un cuento, porque en aquel momento era imposible imaginarse cada uno de esos valores implantados en aquella empresa. (¿Libertad y confianza donde trabajábamos vigilados con cámaras por el dueño? Un puzzle difícil de

encajar.) Aun así, dimos nuestro voto de confianza al cambio, intuíamos que sería una experiencia positiva. Solo quedaba una duda, ¿hasta qué punto el propietario y gerente iba a permitir este cambio? Si todo lo que se nos planteaba era una antítesis a su forma de pensar y trabajar...

Óscar no tardó mucho en incorporarse, tan solo 2 o 3 semanas. Él sería el coordinador del proyecto, mientras que el propietario quedaba fuera de cualquier gestión gerencial.

Enseguida tuvo comienzo el enjambre de reuniones que hasta el momento no conocíamos más que “como cosa de jefes”. Al principio parece que lo único que queda después de cada reunión es la sensación de pérdida de tiempo, también porque las primeras reuniones son difíciles de definir, todo el mundo tiene tanto que contar, aunque no tanto que decir, que suelen alargarse más de lo debido.

En poco tiempo conoceríamos la nueva estructura, la conformación de los nuevos equipos de trabajo. El jefe de compras y el jefe de producción dejaban de serlo para formar el ESC (Equipo de Satisfacción del Cliente) que gestionaba la zona de Madrid; eran dos pilares importantes para todos los que estábamos allí, no podíamos imaginar cómo sería el día a día sin que ellos estuvieran, porque no se encargarían de gestionar desde Granada, a partir de ahora pasarían 4 de los 5 días laborables en Madrid. La persona que se encargaba de toda la gestión bancaria dejaría este puesto para pasar al ERP (Equipo de Relación con Proveedores), es decir, pasaría de negociar líneas de crédito con el banco a negociar precios de materias primas y plazos de entrega con proveedores. La persona que se encargaba de la facturación y cobro a clientes se encargaría de planificar la producción y liderar el equipo de Compromiso. Se formaron los diferentes ELC (Equipos Línea Cliente) internos y externos, ya que no todos trabajaban en el taller. Y así hasta dejar definida la nueva organización. El movimiento de personas de unas responsabilidades que llevan ejerciendo durante años a otras totalmente nuevas te hace sentir que la estructura de la empresa se tambalea.

Así, un mes después, todo lo que tenía que contar del **ner** era que perdíamos mucho tiempo en reuniones, que se habían llevado fuera a los que de verdad conocían todo el funcionamiento de la empresa y que había personas en puestos que no conocían ni por curiosidad... Y aun así, ¿podía pensar que algo podía salir bien? ¿Quería seguir adelante? Pues sí, todo parecía una locura, pero había algo especial. El ser nosotros directamente los actores protagonistas, saber que las riendas estaban en manos de todos y cada uno de nosotros nos hizo recuperar la confianza

que ya no teníamos en la persona que dirigía aquel barco, y poner ilusión en cada cosa que hacíamos. De esta forma veíamos nacer lo que ahora sería nuestro proyecto, nuestro compromiso.

Costó meses, pero poco a poco ese “desconcierto” se estabilizaba. Cada persona, cada equipo, fue adaptándose a la nueva forma de trabajar y se fueron definiendo sus responsabilidades respectivas. Fuimos comprendiendo lo importante de aquellas reuniones, cuáles eran los temas clave que tratar y cómo hacerlo, de manera que en poco tiempo se convirtieron en algo habitual, mejor dicho, necesario. Es entonces cuando se entiende que la base para el buen funcionamiento de la organización es el compartir información, la comunicación, porque conociendo todos la realidad que tenemos entre manos podemos tomar decisiones y actuar de la forma más responsable para el bien del proyecto, para el bien común.

Ahora que funcionábamos como un gran equipo, con sus más y sus menos, claro está, nos tocaba otra lucha.

Yo formaba parte del ESC Andalucía. Este equipo fue el primero que notó de forma más grave los primeros embates de la crisis en el sector de la construcción. La lucha a diario por conseguir nuevos proyectos era agotadora y cada vez era más y más complicado, prácticamente todo el sector se estaba frenando. Esta tensión se transmitía a los demás equipos, ya que aquello que se auguraba imposible de conseguir por aquellas vías habría que conseguirlo por otras porque había que cumplir sí o sí los objetivos propuestos. Todos sabíamos cuál era el punto de equilibrio de nuestro proyecto, de dónde no podíamos bajar si queríamos sobrevivir. Fue en estos momentos cuando surgió la idea de crear una nueva línea de producto estándar, que pasaría a liderar la persona encargada de planificación, por lo que esta responsabilidad quedó en mis manos.

La situación del sector y los factores externos eran progresivamente peores y sus efectos se dejaban sentir de forma muy negativa en nuestro proyecto, cuya estructura económico-financiera no era muy equilibrada. La falta de liquidez fue uno de los grandes problemas con los que debimos aprender a vivir. Al tener problemas con los pagos a proveedores, se complicaba la compra de materiales, lo que derivaba a su vez en no dar servicio al cliente, por tanto, en la demora de cobros y, por supuesto, en la no adjudicación de más ofertas. Un círculo vicioso del que parecía imposible salir. Día a día había que establecer un plan, elegir a qué proveedores atender, con miras a suministrar a los clientes más importantes y, de esta forma, conseguir liquidez para seguir funcionando.

Así también se complicaba el pago de las nóminas. Llegamos a tener que convocar asambleas extraordinarias para decidir qué proporción de la siguiente entrada de dinero se destinaría al pago de nóminas en retraso y cuál a comprar materiales para poder seguir trabajando. Se consiguieron retos difíciles de imaginar antes de la crisis, como la adquisición de obras nuevas haciendo partícipes a los proveedores. Los llevábamos a casa del cliente para que, además de darnos su mejor oferta, aseguraran que nos suministrarían material sin cobrar hasta que el cliente hiciera efectivo el pago de facturas.

Aunque la situación era muy tensa, y vivir un día a día así resultaba agotador, todos nos acostumbramos a esa tensión y a ese ritmo; prueba de ello es que cada día íbamos al trabajo con la ilusión y la esperanza de que poco a poco se irían encontrando soluciones e iría cambiando el escenario. Todas las personas de la organización nos dejábamos la piel a diario para que el proyecto saliera adelante, lo hicimos nuestro, propio; sabíamos que el compromiso que habíamos adquirido era con nosotros mismos, con nuestro futuro, y así lo lidiamos.

Era ya junio de 2008, había pasado un año desde el comienzo del proyecto, cuando Óscar (K2K), junto con la persona que lideraba el equipo financiero, descubrió que el propietario de la organización poseía varios bienes inmuebles que hasta la fecha había ocultado.

Todo apuntaba a que había más información ocultada hasta el momento. Rápidamente, el equipo de K2K se desplazó hasta Granada, donde tuvo lugar una reunión con la propiedad, sus abogados y el líder del equipo financiero. Efectivamente, el dueño contaba con una serie de viviendas en propiedad de las que nunca había hablado. Esta noticia llegó como un jarro de agua fría para todos, pero especialmente para K2K, ya que la transparencia y la confianza son dos de sus condiciones más importantes a la hora de comenzar cualquier proyecto.

A las demás personas de la organización nos comunicaron todo esto en una asamblea que se celebró aquel mismo día. Aun habiendo sido traicionados por el propietario, K2K decidió seguir adelante por las 40 personas que trabajaban allí; no obstante, puso la condición de que el propietario quedase fuera de la organización, que ni siquiera desempeñara una labor comercial como hasta el momento, puesto que la confianza se había roto tanto con K2K como con las personas.

Lo primero que hizo K2K fue intentar vender todos aquellos inmuebles para conseguir la liquidez que necesitaba la empresa y que había

prometido aportar el propietario desde la llegada de K2K. El problema era que en aquel momento la situación del sector era complicada y resultaba muy difícil vender; si se hubiera sabido desde el principio, hubiera sido más fácil. Al ser muy crítica la situación de la empresa por la falta de liquidez y no conseguirse la venta de ningún inmueble, K2K decidió seguir apostando por nosotros y adquirió cuatro de las viviendas del propietario con el compromiso de este de que cuando consiguiera cerrar una operación que le iba a reportar liquidez, les devolvería el dinero. Esto no ocurrió en ningún momento y K2K tuvo que quedarse con esas cuatro casas, por cierto, situadas en un lugar abandonado de la provincia, y con otra más como parte de sus honorarios, ya que se les dejó a deber a pesar de ello más de medio año; en definitiva, no recibieron ningún pago en efectivo por el trabajo que realizaron.

Llegado este punto, y transcurrido un año de colaboración de K2K, el funcionamiento de la organización era diferente por completo. Los equipos eran totalmente autónomos a la vez que habían establecido una conexión entre sí que hacía posible el funcionamiento de la organización como un gran equipo. Desde la primera asamblea sabíamos que, llegado este momento de pleno funcionamiento del **ner**, Óscar (K2K) se marcharía y habría otro coordinador. Para nosotros era un momento triste, ya que fue Óscar quien hizo posible nuestro cambio, quien nos hizo ilusionarnos con cada reto, le vimos dejarse la piel en que saliéramos adelante, confió en todos y cada uno de los que formábamos aquel proyecto y, sobre todo, nos hizo soñar con que ganaríamos la partida. Por tanto, era muy difícil ver a otra persona en su lugar a partir de entonces. ¿Cómo iba a poder venir ahora a coordinarnos alguien que no había vivido el último año de nuestra mano? ¿Qué necesitábamos realmente de nuestro coordinador? Todos estábamos bastante reacios a recibir una nueva persona en ese puesto, pero la decisión quedaba en manos de K2K. Finalmente, se determinó que no vendría nadie y se nombró un equipo de cuatro personas que con carácter extraordinario se reuniría para tomar decisiones críticas cuando fuese necesario. Y a partir de la vuelta de vacaciones, Óscar estaría menos presente en nuestra organización.

Y así continuamos durante unos meses nuestra andadura, trabajando día a día, mano a mano, llenos de ilusión. Pero en todo este tiempo el propietario siguió sin actuar correctamente. Continuó entrometiéndose en la actividad, engañando a clientes y proveedores, intentó engañar a algunas personas de la organización para que avalaran deudas propias (K2K se opuso evitándolo)... También aprovechó que tenía familiares dentro de la empresa para realizar trabajos que cobraba él directamente.

Pese a todo, K2K intentó seguir adelante por el bien de nosotros, eso sí, exigiendo que el hermano del propietario, a través del cual este seguía inmiscuyéndose en la organización, abandonara el proyecto. A partir de ese momento, el propietario empezó a gestionar directamente la empresa y tomó como primera decisión cerrarla, con la idea de crear otra para evitar así pagar a los proveedores y aprovechar para despedir a la mayoría de los trabajadores. Estaba claro que K2K no iba a continuar en esas condiciones y fue entonces cuando decidió dejar el proyecto. Se reunió con el propietario y acordaron con él que se pagarían las nóminas retrasadas y las indemnizaciones establecidas en la ley. Nos informaron de su decisión y de estas condiciones económicas en la asamblea de despedida, en la que también estuvo presente el propietario y dio su consentimiento a todo ello ante los asistentes.

Una vez más, el propietario no entraría por el aro y a pesar de haber expresado su acuerdo con el proceder que planteó K2K, como le escuchamos, nos convocó a la mañana siguiente para comunicarnos que no se iba a hacer así la salida, sino que nos tenía preparada toda la documentación de los despidos procedentes para que la firmásemos en aquel mismo instante. Utilizó la amenaza de que quienes no firmaran quizá no cobrarían las dos nóminas que teníamos pendientes.

Lástima que solo una minoría nos negáramos a firmar. Rápidamente nos pusimos en contacto con Óscar porque esto no tenía nada que ver con lo que se nos había propuesto en la asamblea. Estaba claro que aquello era ajeno a K2K y que ahora nos tocaba a nosotros pelear contra el propietario, pero esto fue otra batalla...

Fue una pena que todo terminara así, aunque lo cierto es que, durante los casi dos años que duró el nuevo estilo organizativo, estuvieron presentes el esfuerzo, la ilusión, la confianza, la alegría, la lucha... una riqueza de emociones y sentimientos que nos ayudaron a crecer a velocidad de vértigo, a conocer nuestras interminables e inclasificables capacidades, a superar miedos, a aprender lo que es trabajar en equipo, a ver que las cosas se podía hacer de diferente forma.

¿Y después de esto qué? Sabíamos que lo que perdíamos no era un trabajo sin más, también decíamos adiós a una forma de trabajar que muy difícilmente podríamos encontrar. De hecho, las dos últimas semanas, ya sin la colaboración de K2K, fueron un infierno. Todo lo que habíamos conseguido en este tiempo, se desmoronó en tan solo un día. Volvimos al ordeno y mando, dejamos de tener la libertad de opinar y, por supuesto, de decidir. Dar ese paso a atrás ocupando el mismo lugar, al lado de las

mismas personas, se hace duro. Quizá tuvo que ser así para que apreciáramos verdaderamente lo que habíamos tenido, aquello que los pequeños problemas del día a día no nos habían dejado valorar, porque está claro que las personas no sabemos lo que tenemos hasta que lo perdemos.

Ahora tocaba emprender un nuevo camino y había que elegir cuál. Entre mis espinitas clavadas tenía la de estudiar un Máster y qué mejor ocasión que aquel momento. Así que me puse manos a la obra y el siguiente curso (2009-2010) lo dediqué a ello. Al final del Máster, teníamos opción de realizar prácticas en empresa, que siempre se considera una buena oportunidad para hacerte hueco en el mundo laboral. Y opté por ello.

El curso había terminado en julio y entre vacaciones y demás, me llamaron a finales de agosto a una entrevista para las prácticas en un grupo importante de comunicación y publicidad. Fui seleccionada y no tardaría en incorporarme. Hasta ahí, todo era una nueva ilusión que poco tardó en desvanecerse. Cuando llegas a un nuevo lugar con ganas de aprender y de dar todo lo poco que tienes, y encuentras que lo único que tienen para darte es un montón de trabajo atrasado por las vacaciones, y que el único objetivo que tiene la empresa para ti es que pases cinco horas al día en una habitación sola haciendo aquello, la decepción es inevitable, pero tuve claro que no desaprovecharía el tiempo haciendo algo que no me iba a aportar nada, tampoco nuevas relaciones, ya que pasaba la jornada sola, como he dicho. No podía conformarme con aquella situación; no tenía nada en su lugar ni sabía cuánto tardaría en llegar la siguiente oportunidad, pero dos semanas fueron suficientes para dejar aquellas prácticas.

Dicen que cuando se cierra una puerta otra se abre, y en este caso así fue. No había pasado una semana cuando, por sorpresa, recibí una llamada de Óscar (K2K), para hacerme una propuesta. En una de las organizaciones que forman parte de **ner group**, WalterPack, necesitaban cubrir una baja por maternidad durante cuatro meses en el puesto de planificación. Miguel, coordinador de Walter Pack, había comentado con Óscar esta necesidad y pensaron que lo ideal sería contar con alguien que conociera tanto el estilo como el puesto. Óscar se acordó de mí. La verdad, fue una grata sorpresa. Desde el primer momento tenía claro que sí, que lo quería hacer, aunque me pidieron que lo pensara bien, ya que suponía la opción de emprender una nueva vida laboral y no solamente esto.

No podía creérmelo, tendría la oportunidad de volver a trabajar en el **ner**, aunque esta vez lejos de casa. Era lo que quería y sabía que donde me

encontraba sería casi imposible volver a disfrutar de algo parecido, trabajar para un proyecto del que te sientes parte, en un ambiente de confianza y libertad, con los únicos límites que marca tu responsabilidad. En el lado negativo de la balanza solo estaba la distancia, pero no tenía el peso suficiente como para decir “no” a esta oportunidad, porque la distancia estaría siempre; si esta vez me valía de excusa para no dar el paso, jamás se repetiría.

Tres semanas después estaba camino a mi nuevo destino, a mi nueva vida. En este tiempo había hecho una visita a la organización donde iba a trabajar, había puesto cara a mis nuevos compañeros y había podido ver un poco la actividad a la que se dedicaban. Sinceramente, me pareció algo complejo, y por momentos, aunque nunca lo dije, tuve dudas de mi capacidad para desempeñar el trabajo, pero supongo que esto es algo que siempre va de la mano de lo desconocido. Siempre había querido formar parte de otro proyecto del **ner** o, al menos, conocer alguno más durante una temporada. Recuerdo que incluso mientras trabajaba en el que fue mi primer proyecto, alguna vez preguntaba si podría visitar otra organización, sentía curiosidad por saber cómo sería en otras organizaciones, como afrontarían algunas situaciones, cómo serían las relaciones, etc.

He de decir que para mí está siendo muy enriquecedor el vivir otro proyecto. Pienso que, en esta organización, la persona de planificación es quizá quien tiene la oportunidad de relacionarse más de cerca con cada una de las personas que forman parte de ella; esto supone la oportunidad de estar en un aprendizaje continuo en muchos aspectos laborales y personales, que creo estar aprovechando bien. Además, reconozco y valoro la ayuda que he recibido sin ninguna pega de la mayoría de mis compañeros. Y por supuesto, que también es gratificante el ver que he podido aportar mejoras donde pensaba que ya todo estaba hecho, y que la única que tendría cosas por aprender sería yo.

Después de los dos años y medio que han pasado desde que decidiera comenzar esta experiencia, lo que me queda claro es que la idea que define el **ner**, “proyecto basado en las personas”, se reafirmó en mí al ver que, aun compartiendo unos valores y una forma de organización, cada proyecto es diferente, cada cual es y vive como tal, y como son las personas que lo forman y lo lideran. Cosa que, al principio, me costó comprender, porque intentaba encontrar aquí lo que había tenido allí. Pero, en mi experiencia, cada proyecto es único e irrepetible, como las personas que lo integran.

Empezar una vida laboral y personal nuevas en paralelo, lejos de la familia y los amigos, en una sociedad diferente, no es fácil. No se pueden construir 27 años de vida como los que dejas atrás en tan solo unos meses, ni siquiera en unos pocos años. Solo la ilusión puede difuminar las dificultades que todo esto conlleva y hacerte disfrutar de lo bueno. Por eso, a la pregunta que más me han repetido en este tiempo, “y siendo andaluza, ¿cómo llevas el mal tiempo de aquí?”, siempre respondo que “no es el calor del sol el que precisamente se echa de menos”.

Belén Molina

Junio de 2013

Capítulo VI

EL SISTEMA FISCAL.

DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE

(APORTACIÓN DE NER GROUP A LA PONENCIA SOBRE LA REFORMA DEL IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES EN LAS JUNTAS GENERALES DE GIPUZKOA / GIPUZKOAKO BATZAR NAGUSIAK)

Introducción

*En este año, las Juntas Generales de Gipuzkoa pidieron a varias organizaciones de la provincia que presentaran en su pleno unas reflexiones de cara a una posible modificación de impuestos. Este documento que aquí presentamos fue la aportación de **ner group**.*

El sistema fiscal. Desarrollo Humano Sostenible

Índice

Definición de impuesto

Entorno actual

Es momento de cambiar

Misión de futuro

Objetivo general

Las organizaciones empresariales

Otro tipo de organización empresarial existe

En resumen

Conclusión

ner group

Visión de **ner group**

¿Qué hace diferentes a las organizaciones de **ner group**?

Definición de impuesto

Su principio rector, denominado «capacidad contributiva», sugiere que quienes más tienen deben aportar en mayor medida al financiamiento, para consagrar el principio constitucional de equidad y el principio social de solidaridad.

Entorno actual

En estas dos últimas décadas de globalización, de crecimiento en pos de un beneficio a corto plazo, se han ignorado los contextos humanos, culturales y medioambientales.

La persecución del lucro estimula una permanente búsqueda de productos y servicios nuevos, mejores y más baratos. La continua necesidad creada por lo novedoso y el estatus social arrastra a un consumismo desmedido, así como a un alejamiento de los demás, del entorno social más cercano.

La opulencia genera y tiene como base la continuada afluencia de estos productos novedosos, lo cual da lugar, a su vez, a la ansiedad y al debilitamiento de la capacidad para proteger las bases sociales a largo plazo. Este es el fundamento del sistema imperante que impulsa el crecimiento económico.

Actualmente, el desarrollo técnico, económico y capitalista de la civilización occidental tiene como objetivo convertirse en dueño y señor de la naturaleza y conquistar todo lo que está vivo. La ecología nos indica que debemos replantearnos nuestra relación con este planeta que, por un ínfimo momento de su existencia, nos toca habitar a las generaciones actuales.

Es momento de cambiar

Es momento de repensarlo todo y volver a empezar, desde la sociedad como protagonista, desde lo local, para lograr una regulación económica, social, política, cognitiva, educativa y existencial.

El punto de partida debe basarse en una imagen de la prosperidad, del desarrollo de seres humanos como capacidad para florecer y realizarse en cuanto tales; para fortalecer nuestros potenciales dentro de los límites ecológicos de un planeta finito.

Un componente importante de la prosperidad es la capacidad de participar de forma significativa en la vida de la sociedad.

El cambio es necesario y, por tanto, se debe iniciar, como contrapunto a la actual economía, otra del bien común, del bienestar común, del Desarrollo Humano Sostenible (DHS). La equidad debe ser una base de máxima importancia en una sociedad donde prime lo social a largo plazo.

Debemos fortalecer la economía local, en contra de esa parte de la global desmedida por el ánimo de lucro.

Se hace necesario orientar el binomio crecimiento/decrecimiento; para ello, las claves de la nueva macroeconomía que faciliten la estabilidad ecológica y económica de futuro pasan por:

- Transición hacia actividades basadas en los servicios.
- Inversiones en activos y visiones con fondo ecológico.
- Políticas sobre el tiempo de trabajo como mecanismo regulador.

La organización económica debe focalizar su actividad en favor de la comunidad y el bienestar común a largo plazo.

Debe ser un Desarrollo Humano Sostenible, por lo que se deben primar las ecoorganizaciones empresariales, con base comunitaria y local, centradas en la alimentación, la salud, la enseñanza-educación, los servicios sociales, los transportes públicos, la disminución de residuos, la agricultura, la reconstrucción de edificios, la eficiencia energética, la reducción de emisiones de los activos públicos, etc.

Esto requiere unas inversiones con rentabilidades a más largo plazo, ya que no es una economía del crecimiento y lucro a corto para unos pocos, sino una economía (D) con efecto a corto para la sociedad (H) y con respeto y cuidado con la naturaleza (S).

Favorecer y expandir esta nueva cultura de desarrollo no supone no expandir y apoyar las actuales actividades empresariales que tengan la ética y la coherencia que la sociedad demanda.

En las últimas décadas asoma la ecología como una nueva ciencia que por primera vez resucita la relación entre las personas y la naturaleza. Responder a la amenaza ecológica no solo requiere técnicas, sino y sobre todo un cambio en la manera de pensar sobre la compleja interacción que lo humano y su desarrollo tienen con la naturaleza. La toma de conciencia que requiere este fenómeno puede ser el acontecimiento clave de este siglo XXI.

Misión de futuro

Una cuestión de interés es saber cuál es la misión fundamental de la administración como ente responsable de los criterios de recaudación y de retorno a la sociedad.

Debieran ser conocidos cuáles son los objetivos que se pretende lograr en los diferentes campos de actuación, al igual que la evolución y la situación en cada momento —de manera que esta no sea alterada a corto plazo, por discrepancias políticas—, así como el nivel de logro alcanzado, para satisfacción, también, de quienes a ello contribuyen.

Objetivo general

Planteamos crear una sociedad que piense en términos de Desarrollo Humano Sostenible y procure, de forma progresiva y definida, lograr una mayor equidad entre las personas que la componen.

Dentro de este objetivo se encuentra el de combatir las desigualdades en todas sus manifestaciones. Conseguirlo requiere una preferencia social y una voluntad política. Se debe facilitar la cohesión social, la generación de capital social suficiente, una orientación de la producción y el consumo que no sea depredadora con los recursos que utilizan y los ecosistemas en los que actúan.

La realidad de las últimas décadas nos indica, científicamente, una cada vez mayor desigualdad a nivel planetario y también en nuestro entorno. Pero una realidad son las desigualdades y otra el creciente número de personas viviendo en un degradante estado de bienestar que no se comprende si se observa y analiza su entorno.

Las desigualdades tienen carácter territorial, económico, sociológico, sanitario, educativo, cultural, profesional, etc.

Debemos ser conscientes de que la riqueza no hace necesariamente la felicidad, pero la pobreza sí provoca la desdicha.

Entendemos necesaria una política humanitaria que, en lugar de aplicarse a la igualdad como destrucción de la diversidad, plantee vías reformadoras que reduzcan progresivamente las peores desigualdades.

Estamos en un momento en el que es preciso encarnar lo económico dentro de lo social y resaltar así principios de solidaridad, responsabilidad, pluralidad y participación.

Existe además otro aspecto que consideramos debe abordarse desde las diferentes administraciones, y desde las diferentes áreas, como es la faceta pedagógica, la parte del conocimiento de aquello que le afecta y por tanto le interesa a la ciudadanía. La rápida evolución de los acontecimientos requiere una evolución de los conocimientos, no solo para los saberes especializados o profesionales, sino también para otros aspectos como la economía, la ecología, etc.

“Los analfabetos del siglo XXI no serán los que no sepan leer o escribir, sino los que no puedan aprender, desaprender y reaprender.”

ALVIN TOFFLER

Potenciar el gasto público priorizando los servicios sociales es un camino de creación de actividad, de nuevos puestos de trabajo y de mejora del bienestar de la ciudadanía. Un pueblo, un gobierno no pueden sentirse orgullosos de los niveles de pobreza entre su propia ciudadanía y a ello sí deben contribuir los ingresos que generen.

| | | | |
|--|----------------|-----------------------------|--------------|
| PIB/Habitante (2008) | UE-15 = 27.700 | Gipuzkoa = 34.218 (+24%) | |
| Gasto social/Habitante (2008) | UE-15 = 7.980 | Gipuzkoa = 6.381 (-20%) | |
| Gasto social/Habitante (%) | UE-15 = 29% | Gipuzkoa = 19% | |
| Personas que trabajan en servicios sociales (2009) | UE-15 = 12,7% | Gipuzkoa = 12,5% | Suecia = 25% |
| Personas en exclusión social | UE-15 = 21,5% | CAPV = 19,3% | |

Las organizaciones empresariales

Creemos que la crisis económica y financiera que estamos padeciendo desde el año 2008 es un síntoma de una enfermedad profunda de nuestra sociedad y, en particular, de nuestras organizaciones. Atacar los síntomas puede ser necesario en el corto plazo, pero si no se atajan las causas profundas de los síntomas, nos estamos engañando y engañando a las generaciones futuras.

Estamos convencidos de que la enfermedad, al menos una parte de ella, es el modelo de empresa imperante basado únicamente en la competencia, en la maximización del beneficio económico para el empresario, en la jerarquía y en la contraposición de intereses entre los diferentes agentes participantes en ella. No es inteligente que tras cuatro años de crisis, y lo que se avecina, las posturas de estos agentes no solo no hayan variado en positivo, sino que estén a punto de dar un paso atrás de varias décadas. Son el afán de lucro a corto plazo y la competencia, pocas veces basada en las personas como actores principales, lo que mayoritariamente prevalece. Sin embargo, si preguntamos a las personas —y nosotros lo hacemos— qué valores desean en sus seres cercanos, siempre surgen: confianza, honestidad, responsabilidad, cooperación, solidaridad, generosidad, pasión, libertad.

Nuestra propuesta es trasladar estos principios y valores a la economía, en el sentido de que, cuando una empresa aplica y mide estos valores en toda su actividad, más ventajas legales obtendrá. Para esto es necesario medir los comportamientos que reflejan los mencionados principios y valores, por lo que a su vez se hace necesario redefinir el concepto de éxito económico.

El éxito económico en todos los niveles se expresa en indicadores monetarios, en dinero: en el nivel macro, a través de PIB, y en el micro, relativo a la empresa concreta, en el beneficio financiero. Y el dinero tiene la desventaja de que no es capaz de medir nada de lo que para nosotros, los seres humanos y el entorno ecológico, es valioso e importante. El PIB no nos dice absolutamente nada de si estamos en guerra o en paz, de si vivimos en democracia o dictadura, de si el reparto de la renta es justo o no, de si hay hambre, de si respetamos el medio ambiente o si lo destruimos, de si en una sociedad la confianza aumenta o el miedo. Por ello, muchas personas se preguntan por qué confundimos el bienestar de una sociedad con el PIB. En el nivel micro, un beneficio financiero más alto no nos dice nada sobre si esta empresa crea empleo o lo destruye, si

la calidad de los empleados aumenta o disminuye, si las mujeres son tratadas como los hombres, si la empresa destruye el medio ambiente o lo conserva, si esa empresa construye armas o comestibles sostenibles regionales. Es decir, el beneficio financiero no sirve para medir el éxito y la contribución de una empresa a la sociedad y al bienestar común, ni para indicar si realmente genera un Desarrollo Humano Sostenible.

Otro tipo de organización empresarial existe

Sabemos que hay un tipo de empresas, de organizaciones, que son beneficiosas para el conjunto de la sociedad y a largo plazo. Son empresas que generan riqueza desde el punto de vista del bien común, desde y para el logro de un Desarrollo Humano Sostenible, más éticas y equitativas, y no solo para el desarrollo individual.

A nuestro juicio, esas organizaciones son aquellas que se construyen sobre estos 5 pilares:

1. Son proyectos basados en las personas, con foco en el cliente, la eficiencia y la sociedad.
2. Realizan una clara aportación a la sociedad.
3. Se sustentan en la generosidad.
4. Se rigen por la libertad y la transparencia. Existe la conciliación y la igualdad.
5. Producen un Desarrollo Humano Sostenible.

El sistema fiscal, y el Impuesto de Sociedades en particular, debieran favorecer a este tipo de empresas.

Para ello, concretando un poco más estos cinco pilares, se podría establecer un sistema de bonificaciones y exenciones, por un lado, y de penalizaciones por otro, que tuvieran en cuenta los siguientes indicadores:

1. Son proyectos basados en las personas, con foco en el cliente, la eficiencia y la sociedad:
 - No se producen despidos.
 - Existe una equidad salarial.
 - El salario mínimo es adecuado.
 - No se utilizan contrataciones eventuales.
 - Se crea y se reparte el empleo: no existen las horas extras y se aplica la flexibilidad de horarios, por lo que no se ficha ni se controla la presencia con concepto de hora de entrada y salida.
 - Desarrollo personal y profesional de todas las personas.
2. Realizan una clara aportación a la sociedad:
 - Dedicar un porcentaje de sus resultados económicos a acciones sociales de diversa índole.
 - Dedicar un porcentaje del tiempo de las personas a colaborar con la sociedad.
3. Se sustentan en la generosidad:
 - Se produce un reparto significativo del resultado económico entre todas las personas.
 - Limitación entre los salarios más altos y los más bajos de la organización.
4. Se rigen por la libertad y la transparencia:
 - Participación de todas las personas en la decisión del estilo de relación, del modelo organizativo, al mismo nivel de la propiedad.
 - Participación de todas las personas en la gestión.

- Toda la información, especialmente la económico-financiera, está accesible y puede ser entendida por todas las personas.

5. Producen un Desarrollo Humano Sostenible:

- Proyecto HUSOS, Proyecto LUR DENOK (realidad en ner group).
- La organización actúa como cliente ético y socialmente responsable.
- Se persigue la eficiencia con criterio amplio de sociedad.
- ¿Tiene sentido que estas organizaciones respondan ante la Administración, al final del ejercicio, de las mismas obligaciones que las empresas al uso?

En resumen

La Administración debe tener como misión:

- Realizar una labor pedagógica que oriente esta nueva era hacia los valores humanos, en aquello que atañe a la persona como integrante de la sociedad.
- Fomentar las actividades locales, sin dejar aquellas globales que sean contributivas al bien común.
- Animar, facilitar, ayudar, fomentar a aquellas organizaciones empresariales que en su hacer estén considerando el Desarrollo Humano Sostenible como su estilo de gestión y, por tanto, el realizar una mayor contribución a la sociedad
- Definir objetivos cuantitativos en términos de logro y tiempo, con el fin de conseguir una sociedad más equitativa económicamente. Compartirlos con la sociedad de manera que supongan un reto común.
- Definir objetivos de calidad de vida, bienestar social, economía del bien común, Desarrollo Humano Sostenible, en términos de logro y tiempo, haciendo que la sociedad los comparta y los

asuma como objetivos de todas las personas, lo que fomentará la solidaridad real.

- Hacer que la información, la comunicación y la transparencia relativas a los aspectos de fondo que interesan a la ciudadanía sean entendidas, deseadas y generen participación.
- Realizar, por ética y coherencia, acciones que no permitan ninguna concesión al fraude.

Conclusión

La cuantía de impuestos que se recauden será variable en función del logro del cumplimiento de la misión, lo que transmitirá a la sociedad un constante mensaje de solidaridad, conociendo el cuánto, el porqué y para qué de su aportación.

CAMBIAR ES DIFÍCIL; SEGUIR IGUAL ES SUICIDA



ner group

Visión de ner group

Ser una asociación de organizaciones empresariales compuesta de personas que sitúan el conocimiento por delante del capital, que conviven en el entorno social y con la naturaleza, y que creen en la eficiencia y la generosidad que posibilitan el desarrollo de una sociedad integradora y equilibrada.

Sus 21 proyectos empresariales hoy son:

- 70% S.A., S.L.
- 30% S. Coop.

¿Qué hace diferentes a las organizaciones de ner group?

Lo que une no es el sector, la cuenta de resultados o la forma jurídica.

- Lo que une son los valores que rigen la organización:
 - Ética.
 - Confianza en las personas.
 - Trabajo en equipo, no jerarquía.
 - Comunicación sincera, transparencia.
 - Libertad y responsabilidad. Conciliación, igualdad.
 - Generosidad, compartir la cosecha.
 - La aportación del 2,5% de los resultados y el 2% del tiempo de las personas con la sociedad.

- La transparencia es real y efectiva:
 - Las cuentas las conocen y las entienden todas las personas de la organización.
 - Apenas hay decisiones individuales, la inmensa mayoría son colectivas.
 - Las decisiones clave de la organización se toman en Asamblea.

- El reparto de la cosecha:
 - Se establecen 3-4 niveles salariales y se equilibra al máximo la curva. Equilibrio salarial.
 - Cada año se sube el IPC.
 - No se pagan horas extra.
 - Se reparte entre todas las personas entre el 25% y el 30% del resultado generado cada año.

- Las personas no son “mano de obra”:
 - No se contratan personas de las ETT para “puntas de actividad”, sino para quedarse en la organización.
 - No se despiden personas cuando las cosas vienen mal dadas. Propiedad y personas deciden lo que puede poner cada parte y cuánto del fondo de desempleo.
 - No se busca la hiperespecialización, sino la polivalencia, el crecer en conocimiento, la flexibilidad, y la empleabilidad.

Capítulo VII

NUESTRO COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

El Equipo de Compromiso con la Sociedad lo componen al final del ejercicio 18 Proyectos asociados a **ner group** y está coordinado por Juanje Anduaga.

En sus orígenes, este equipo era conocido como gbe-ner Elkartea (Asociación construyendo una nueva sociedad con un Nuevo Estilo de Relaciones Elkartea) y lo componían 10 organizaciones. Ha ido creciendo a medida que lo ha hecho el propio **ner group**.

El Equipo de Compromiso con la Sociedad tiene como misión unir a organizaciones y personas que crecen abiertas al mundo y que comparten un **nuevo estilo de relaciones**. Organizaciones y personas responsables y eficientes por y para la Sociedad, innovadoras, que generan y comparten, y por ello mismo, cooperantes y solidarias. En definitiva, organizaciones y personas que desean ser sujetos activos para lograr un mejor Desarrollo Humano Sostenible.


La visión consiste en desarrollar proyectos empresariales y sociales con personas que comparten un **nuevo estilo de relaciones**, personas con valores, que anteponen el conocimiento al capital, que conviven y respetan en y la naturaleza, y creen en la eficiencia y la generosidad que posibilitan el desarrollo de una Nueva Sociedad, más integradora y equilibrada.

En el **nuevo estilo de relaciones (ner)**, la generosidad con las personas, su entorno y la sociedad en general forman parte de nuestro estilo organizacional, y los proyectos asociados destinan un mínimo del 2,5% de sus beneficios respectivos y el 2% del tiempo de sus personas a ideas e iniciativas de carácter social. A través de estas acciones, promovemos, desarrollamos, comunicamos e implantamos la misión y visión del Equipo de Compromiso con la Sociedad de **ner group**, además de hacer que la realidad de la sociedad, a la que pertenecemos y en la que estamos integrados, forme parte de la cultura empresarial que desarrollamos en el **ner**.

Estas ideas e iniciativas —proyectos de carácter social— son aprobadas por el Equipo de Compromiso con la Sociedad en el que están representadas todas las organizaciones.

Como denota lo anterior, uno de los aspectos que nos definen es nuestra especial sensibilidad por la educación y la comunicación; esto conlleva nuestra apertura e interés hacia compartir nuestras inquietudes con aquellas otras organizaciones que perciban su sintonía con ellas y se sientan en la armonía necesaria.

Desde octubre de 2010, fecha en la que celebramos la primera Asamblea General, hasta diciembre de 2012, hemos aprobado y puesto en marcha 28 ideas y proyectos que cumplían los siguientes criterios de selección de ideas aprobados y validados por el Equipo de Compromiso con la Sociedad de **ner group**:

 ner group

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE IDEAS

- 1- Tener un nivel de información suficiente, especificando personas, plazo y presupuesto que permita evaluar su viabilidad real.
- 2- Campos de actuación en los que impacta (Derechos Humanos, cultura, educación, sanidad, infancia, mayores, medio ambiente, nuevas formas de relación, desarrollo humano sostenible y cualquier otro que tenga impacto social).
- 3.- Incluir criterios de Sostenibilidad, participación y dignidad generada por la idea evaluada.
- 4- Priorizar aquellos que requieran dedicación de personas voluntarias de ner group apoyando los proyectos antes que aportación económica.
- 5- Evitar los proyectos que supongan una dependencia económica en el futuro que no permita la entrada de otros nuevos.
- 6- Evitar proyectos de investigación que suelen requerir grandes inversiones y muchos años y donde nuestra aportación es de mínimo impacto.
- 7- Para que un proyecto sea aprobado por el Equipo de Compromiso con la Sociedad tendrá que tener el apoyo de un mínimo de tres Proyectos asociados a ner group.

Como es obvio, las ideas y los proyectos presentados que no se atenían a dichos criterios fueron desestimados por el equipo.

Gráfico 1. Relación de ideas y proyectos aprobados por la Asamblea General de octubre de 2010

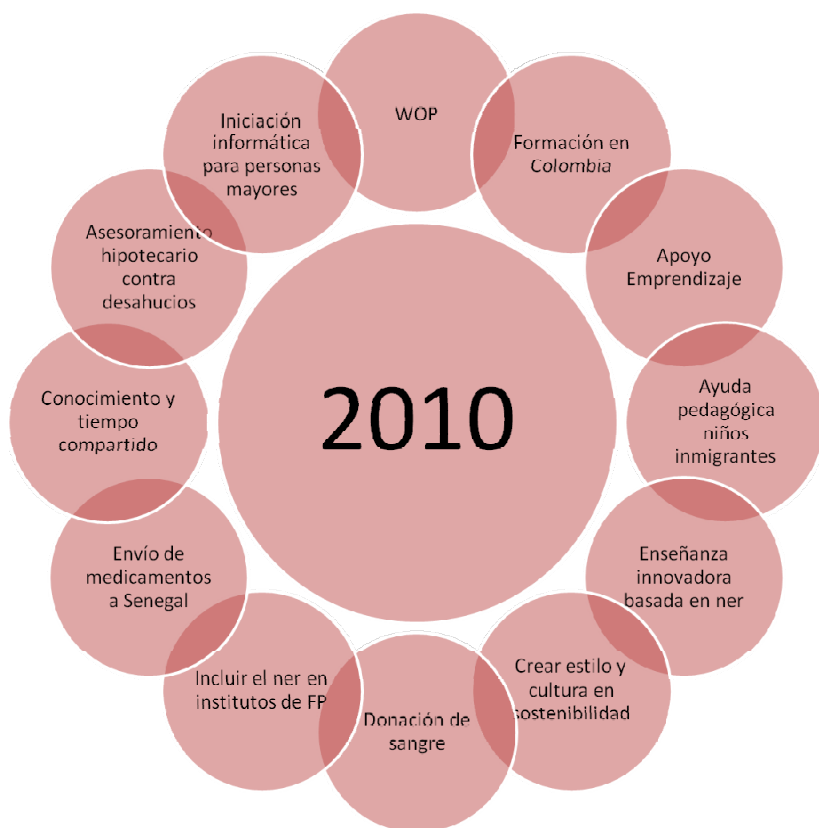


Gráfico 2. Relación de ideas y proyectos aprobados por la Asamblea General de noviembre de 2011

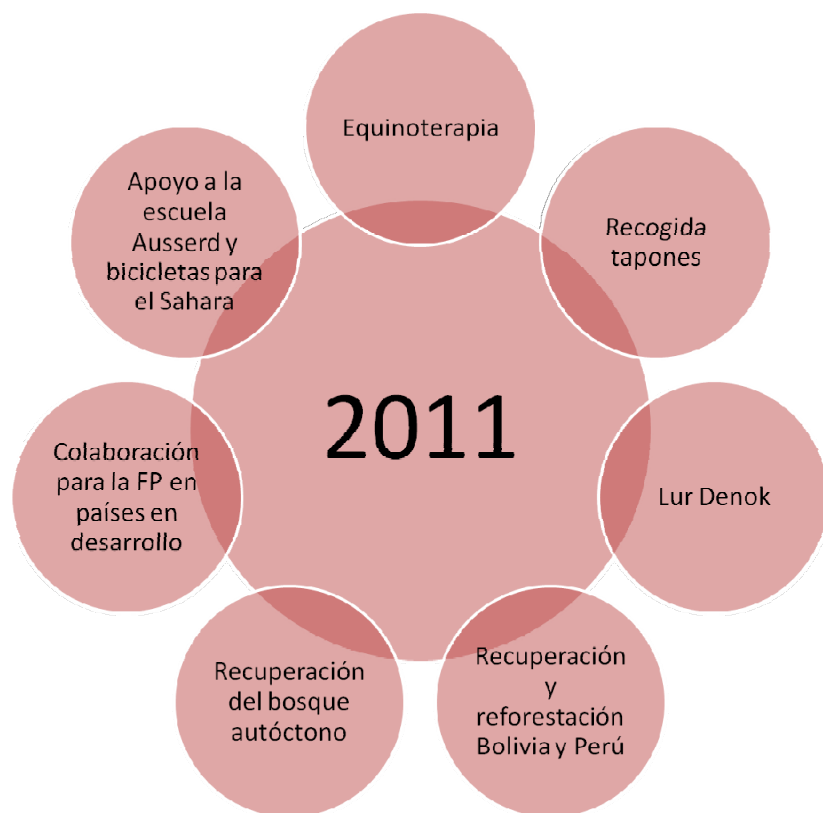


Gráfico 3. Relación de ideas y proyectos aprobados por el Equipo de Compromiso con la Sociedad de ner group en 2012



En consecuencia, en 26 meses, desde la celebración de la primera Asamblea en octubre de 2010 hasta diciembre 2012, de acuerdo con la misión y visión del Equipo de Compromiso con la Sociedad de **ner group**, hemos aprobado y desarrollado casi tres decenas de proyectos que se han desarrollado tanto en Euskal Herria como en Sudamérica y África.

Desglose de ideas y proyectos por áreas de actuación

- *Cooperación internacional:* en Colombia, educar en el **nuevo estilo de relaciones (ner)** y en el trabajo en equipo; en Perú y Bolivia, reforestación y recuperación ambiental de zonas degradadas mediante captadores de nieblas para la recogida de agua; en Sahara, envío de bicicletas, apoyo a la escuela de Ausserd y proyectos de desarrollo en el barrio de Agüenit; en Senegal, recogida de medicamentos; y en Uganda, desarrollo de orfanatos sostenibles.
- *Educación:* Enseñanza innovadora basada en el **nuevo estilo de relaciones (ner)**, como responsables de la parte práctica del Máster en Gestión de la Innovación y el Conocimiento de la UPV/EHU (Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea).
- *Formación Profesional (FP):* Compartir nuestra experiencia innovadora, el **ner (nuevo estilo de relaciones)**, en los centros de Formación Profesional con el alumnado a punto de incorporarse al mundo laboral, y colaborar para la Formación Profesional en países en desarrollo, empezando en Mozambique.
- *Impulsar proyectos de emprendimiento:* Alluitz Natura Gazta Eskola, innovando la escuela, y Proyecto Breen, proyecto acuícola y acuapónico sostenible.
- *Naturaleza y medio ambiente:* Recuperación del bosque autóctono.
- *Ideas y proyectos de carácter social dirigidos a:* Incrementar las donaciones de sangre; apoyar a personas que padecen enfermedades clasificadas como “raras” a través de la colaboración con Walk on Project (WOP) y de la campaña de recogida de tapones de plástico para Garmitxa; apoyar a personas con discapacidad intelectual mediante equinoterapia; apoyar a mujeres que han sufrido malos tratos, a través del

medio rural como fuente de salud; potenciar el desarrollo personal y social de niños y niñas en grave riesgo de exclusión social, así como de inmigrantes sin recursos mediante el apoyo en su integración social, la acogida, la educación y la formación; apoyar a personas mayores y/o jubiladas con la realización de un aula de informática y de la intervención Ladrillos contra la Soledad.

- *Desarrollo Humano Sostenible (DHS):* Crear cultura y estilo en sostenibilidad, desarrollo del proyecto Lur Denok, enfocado a la alimentación y el huerto ecológicos.
- *Nuevas formas de relación:* Conocimiento y tiempo compartido.



Orfanatos sostenibles en Uganda.

Además hemos impulsado campañas de donación de sangre, recogida de medicamentos y aportación de alimentos para las personas más necesitadas. También hemos establecido en el seno de **ner group** un Fondo de Solidaridad contra desahucios.

La puesta en marcha y el desarrollo de todas y cada una de estas ideas y proyectos por parte de **ner group** a lo largo de estos años han tenido un impacto positivo en los siguientes campos de actuación: derechos humanos, cultura, educación, sanidad, infancia, personas mayores, medio ambiente, nuevas formas de relación, Desarrollo Humano Sostenible (DHS) y otros de marcado carácter social.

Este impacto positivo suele generarse con cada proyecto en varios de los mencionados campos de actuación. Por ejemplo, la idea de potenciar el desarrollo personal de niños y niñas en riesgo de exclusión social actúa y produce una mejora sobre los derechos humanos, la infancia, la cultura, la educación, la sanidad, y las nuevas formas de relación.

En 2012 trabajamos las ideas aprobadas en la Asamblea General de noviembre de 2011 y las nuevas ideas presentadas y aprobadas por el Equipo de Compromiso con la Sociedad de **ner group** en el transcurso del año.

Exponemos brevemente algunas de las acciones desarrolladas en el transcurso de 2012, aprobadas en noviembre de 2011: **Equinoterapia** (fomento del desarrollo y la integración social de personas con discapacidad intelectual a través de la equinoterapia); **campaña de recogida de tapones de plástico** para la Asociación Garmitxa, creada alrededor de dos niños que padecen una enfermedad clasificada como “rara” que les impide ingerir alimentos; y el **apoyo a la escuela de Ausserd y envío de bicicletas para el Sahara**, por el que viajamos con un camión repleto de material escolar, libros, juguetes, instrumentos musicales, bicicletas, etc. Otro de los objetivos de esta idea era que dos personas voluntarias de **ner group** se desplazaran hasta los campamentos de refugiados del Sahara con el objetivo de identificar sobre el terreno ideas o proyectos que pudiéramos apoyar desde el Equipo de Compromiso con la Sociedad; esto ha dado lugar a la idea **Proyectos de desarrollo en el barrio de Agüenit (Sahara)** que desarrollamos más adelante.

A continuación nos centraremos más en profundidad en algunos de estos proyectos.



Compartir nuestra experiencia innovadora, el ner (nuevo estilo de relaciones), en los centros de Formación Profesional, con alumnos y profesores. Arriba: en el Instituto Miguel Altuna de Bergara (Gipuzkoa). Abajo: en el Instituto Tartanga de Erandio (Bizkaia).

Reforestación y recuperación ambiental de zonas degradadas de países en desarrollo mediante captadores de nieblas

Esta idea fue aprobada por la Asamblea General en noviembre de 2011, se ha desarrollado en su parte principal en 2012 y está prevista su finalización a mediados de 2013. Tiene un impacto positivo en la educación, las personas mayores, el medio ambiente y el Desarrollo Humano Sostenible. Consiste en captar agua procedente de la niebla en zonas degradadas de países empobrecidos, Perú y Bolivia, donde la principal fuente de ingresos son las actividades agropecuarias y donde la escasez de agua limita el desarrollo económico y el Desarrollo Humano Sostenible de sus habitantes.

Este proyecto lo hemos desarrollado en colaboración con la ONG Zabalketa y se ha creado un equipo multidisciplinar conformado por personas tanto de Zabalketa como voluntarias de **ner group**.

Entre las actividades realizadas por las personas voluntarias de **ner group** destacamos:

- Aportar sugerencias a la propuesta borrador de diseño experimental inicial de Zabalketa.
- Asistencia en la creación de un espacio web.
- Búsqueda de información, revisión de bibliografía sobre tecnología de captación de nieblas y modelos de estaciones meteorológicas.
- Realizar y facilitar el primer contacto con la empresa proveedora de captadores de nieblas.

Para el desarrollo del proyecto en Perú y Bolivia se seleccionaron seis lugares, Chincha, Chanchamayo, Canchaque-Piura y Morropón-Piura, en Perú, y Alto Veladero y Cruce de Pucará en los Valles Cruceños de Bolivia. En abril se comenzó con la instalación de captadores de nieblas en el primero de los lugares previstos, Chincha, en Perú.

Una vez instalados los captadores de nieblas, se procedió a la plantación de plantines de especies forestales y arbustivas seleccionadas para cada escenario. Posteriormente, se ha hecho un estudio de la capacidad de

regeneración natural de los suelos mediante el desarrollo de dichas especies, gracias al agua captada y a la incorporación de prácticas de mejora de riego.

Las principales conclusiones obtenidas han sido:

- Rendimiento diario de los captadores de nieblas alto a gran frecuencia de nieblas, pues se ha obtenido un volumen mensual acumulado de agua muy elevado en época seca. En Alto Veladero, en Bolivia, a 2.500 m sobre el nivel del mar y a 1.500 km de la costa, con un 40% de días con niebla en mayo, junio, julio, septiembre y noviembre, y un viento de 5-10 m/s, se ha obtenido un rendimiento diario entre 5-15 l/m², más de 100 l mensuales.
- La velocidad del viento ha favorecido la captación de agua.
- Los plantines colocados muestran un crecimiento bueno en los primeros 6 meses.
- Este sistema puede suponer una alternativa real para el suministro y la recuperación de los servicios del ecosistema.

Además, este proyecto nos ha permitido conocer otras realidades socioculturales, la interconexión entre los sistemas ambientales y el Desarrollo Humano Sostenible, y otras alternativas tecnológicas para el desarrollo.

Lur Denok (Alimentación y huerto ecológico)

Esta idea fue aprobada por la Asamblea General en noviembre de 2011 y se ha materializado con la apertura del primer huerto en Astigarraga (Gipuzkoa) en 2012. Hoy en día el proyecto Lur Denok es una realidad con más de 200 socios y socias.

Recuperación del bosque autóctono

La idea se aprobó en la Asamblea General de noviembre de 2011 y tiene como objetivo la plantación de un total de 2.000 árboles autóctonos en un plazo de cuatro años, con el fin de colaborar en la recuperación medioambiental de nuestro entorno más próximo. Tal como está planteada, tiene un impacto positivo en educación, sanidad, infancia, personas mayores, medio ambiente y Desarrollo Humano Sostenible.

En marzo de 2012 realizamos la primera plantación en el Parque Natural del Gorbeia, en Areatza-Villaro (Bizkaia), y contó con la participación de un centenar de personas voluntarias de **ner group** y sus familias. En un ambiente inmejorable realizaron una plantación de 250 árboles y arbustos autóctonos: robles, abedules, espinos, perales silvestres y arces, entre otros.

Antes de proceder a la plantación, las personas de la Fundación Lurgaia (Fundación para la Conservación y Gestión del Patrimonio Natural de Bizkaia), que colaboraron con **ner group** en esta actividad, compartieron con los participantes sus conocimientos sobre la importancia de la recuperación del hábitat autóctono y los beneficios que reporta.



Recuperación del bosque autóctono en Areatza (Parque Natural del Gorbeia, en Bizkaia), año 2012.



Recuperación del bosque autóctono en Undabaso (Muxika, Reserva de la Biosfera de Urdaibai, Bizkaia), año 2013.

Ladridos contra la Soledad

Ladridos contra la Soledad es un proyecto piloto de intervención psicosocial, educativa y cultural en residencias de la tercera edad, que tiene como eje principal la terapia asistida con animales, concretamente con perros, y la musicoterapia. El proyecto finaliza en mayo de 2013 y se está desarrollando en una residencia de la tercera edad de Santurtzi (Bizkaia), siendo sus destinatarios las personas residentes, sus familiares y sus cuidadores.

Los objetivos que se pretende conseguir con la puesta en marcha de este proyecto piloto son:

- Dar a conocer y difundir nuevas terapias y técnicas en el ámbito de la psicología y la educación, y sus beneficios en el área de la tercera edad (Terapia Asistida con Animales o TAA).
- Ofrecer la posibilidad a los ancianos y ancianas de vivir en su entorno experiencias enriquecedoras que les permitan salir de la rutina y la apatía diarias trabajando las áreas cognitiva, psicológica, social, física y verbal.
- Valorar a nuestros ancianos y a nuestras ancianas dándoles la oportunidad de seguir desarrollando su potencial, intereses y motivaciones.
- Poner al alcance del voluntariado la posibilidad de conocer la dura realidad actual de este colectivo y de hacer su propia aportación personal, potenciando un **nuevo estilo de relaciones (ner)** entre las diferentes generaciones.
- En definitiva, y lo más importante, llevar un poco de estimulación, motivación y alegría a nuestros ancianos y ancianas que tanto se lo merecen.

Este proyecto se está desarrollando en colaboración con el Centro Rubick, equipo de profesionales del área de la psicología y de la educación en el que se han integrado los voluntarios de **ner group**. Podemos concluir que los objetivos perseguidos con la terapia asistida con animales han sido logrados satisfactoriamente, pues las personas de la tercera edad han mostrado interés y han participado activamente en las sesiones, lo que nos

ha permitido trabajar la memoria, el vocabulario, la atención, la motricidad, etc.

El grado de implicación ha sido también muy alto en las sesiones de musicoterapia y esto ha facilitado a su vez trabajar otros aspectos, como la memoria musical, reminiscencias, coordinación, ritmo, etc.

Medio rural como fuente de salud

Para llevar a cabo esta idea, nos unimos Nekatur (Asociación de agroturismo y casas rurales de Euskadi), el equipo de profesionales de Osanatur (psicólogos, pedagogos, educadores, fisioterapeutas, profesionales de doma natural y equinoterapia, profesionales de adiestramiento canino, etc.), la Diputación de Gipuzkoa, en concreto su Departamento de Política Social, que coordinó el proceso de selección de las personas que recibieron la intervención terapéutica, y **ner group**, que participó en la financiación y aportando una persona voluntaria que se incorporó al equipo de trabajo de Osanatur.

La persona voluntaria de **ner group** recibió antes del inicio del proyecto una semana de formación para tomar contacto con el resto del equipo de trabajo y analizar y aprender la metodología ATEAN (Actividad Terapéutica Educativa con Animales y Naturaleza). El objetivo era dotarse de mayor autonomía de intervención, además de adquirir habilidades empáticas que facilitaran su desempeño y su relación con las personas que iban a recibir la terapia.

El grupo al que se dirigió la acción estaba compuesto por ocho mujeres que habían sufrido malos tratos y la intervención terapéutica tenía como principal objetivo la mejora de la salud psíquica, física y emocional de estas ocho mujeres, y que aprendiesen a manejarse emocionalmente; se realizó intensivamente durante dos semanas y media en plena naturaleza, en el caserío de agroturismo Pagorriaga de Beasain. Como consecuencia de la actividad terapéutica, se pretendía a su vez que las mujeres pudieran extrapolar ese aprendizaje a sus actividades y relaciones cotidianas y, de esta forma, ayudarles a mejorar su calidad de vida.

Todas las partes participantes valoramos de forma muy positiva el resultado de este proyecto y se han alcanzado los objetivos inicialmente previstos.

Las ocho mujeres participantes a quienes se dirigió la acción manifestaron al final de la misma que habían vuelto a nacer, y que sentían la necesidad de transmitir lo que habían aprendido a otras mujeres en su misma situación.

La persona voluntaria de **ner group**, Jon Iparragirre, hablando después con Juanje Anduaga, coordinador del Equipo de Compromiso con la Sociedad de **ner group**, le transmitió esta valoración para la revista interna del grupo, *hurbilean*: “Ha sido una experiencia que no la voy a olvidar nunca, ¡hay que ver el cambio que han experimentado estas mujeres! Ha sido un programa muy directo e intenso y una gran lección poder ver y sentir cómo cada una de ellas ha sido capaz en tan poco tiempo de liberar el nudo de emociones y sentimientos producidos por sus vivencias anteriores”.



Medio rural como fuente de salud.

Proyectos de desarrollo en el barrio de Agüenit (Sahara)

Esta idea impacta positivamente en los siguientes campos de actuación: derechos humanos, cultura, educación, sanidad y nuevas formas de relación. Con su puesta en marcha ayudamos a las personas del barrio de Agüenit (Sahara), a quienes va dirigida la acción, a encarar el futuro con mayor ilusión. Comenzó a fraguarse en 2012, como consecuencia del viaje que dos personas voluntarias de **ner group** realizaron a los campamentos de refugiados del Sahara, con el objetivo de identificar sobre el terreno ideas o proyectos que pudiéramos apoyar desde el grupo, y finalizará en 2013.

Los proyectos en desarrollo en el Sahara, aprobados por el Equipo de Compromiso con la Sociedad, son los siguientes:

- *Apoyo a la Cooperativa de mujeres de Agüenit.* Esta Cooperativa se dedica a la fabricación de sandalias y bolsos de cuero, y en ella trabajan chicas jóvenes que se han visto obligadas a abandonar sus estudios para ayudar a su familia. Desde **ner group** vamos a apoyarles en el acondicionamiento de un local como lugar de trabajo y en la comercialización de los productos que allí fabrican, además de compartir el **nuevo estilo de relaciones (ner)**.
- *Maternidad.* Puesta en marcha de la instalación eléctrica para que el paritorio pueda utilizarse de noche, ya que ahora se utiliza solo de día.
- *Escuela.* Acondicionamiento y aportación de libros de diferentes asignaturas en árabe como complemento de los libros de lectura que enviamos en la caravana de febrero.

Potenciar el desarrollo personal y social de niños y niñas en situación de desprotección y/o riesgo de exclusión social

En este proyecto participan seis voluntarios de **ner group** y lo realizamos en colaboración con la asociación Hazbide. Tiene como fin fundamental contribuir de forma integral al desarrollo personal y social de la infancia y la juventud en situación de desprotección y/o riesgo de exclusión social.

Esta idea se desarrolla en horario extraescolar, de septiembre 2012 a junio 2013, en uno de los barrios socialmente más desfavorecidos de Sestao (Bizkaia), donde residen estos niños y niñas en condiciones muy adversas para su desarrollo personal y social.

Las personas voluntarias de **ner group** participan activamente en este proyecto socioeducativo, ayudando a los niños y niñas en la realización de sus tareas escolares, reforzando su motivación y procurando que adquieran herramientas básicas de aprendizaje. Al mismo tiempo, comparten con ellos las actividades de juego, talleres y desarrollo de habilidades sociales, con las que tratan de potenciar y mejorar las capacidades personales, sociales, afectivas y familiares de estos niños y niñas.

La valoración que hemos hecho sobre el desarrollo de esta idea es muy positiva por el impacto de mejora que produce en las siguientes áreas de actuación: derechos humanos, cultura, educación, sanidad, infancia y nuevas formas de relación. Tanto las personas voluntarias de **ner group** como la Asociación Hazbide se encuentran altamente satisfechas con la experiencia y con la colaboración surgida entre ambas organizaciones.

Desde Hazbide destacan que las personas voluntarias de nuestro grupo se han integrado perfectamente, y el tipo de relación que los niños y niñas muestran hacia ellos demuestra que se han establecido lazos muy positivos entre ambas partes. Además, valoran muy positivamente que personas de **ner group** procedentes del mundo empresarial nos hayamos ofrecido como voluntarios para ayudar en esta causa. Destacan que aunque la conexión entre el mundo de la empresa y el mundo social es muy importante, no se suele dar.

Las personas voluntarias de **ner group** se encuentran asimismo muy satisfechas con esta experiencia tan enriquecedora y han podido ver y sentir de primera mano las carencias que sufren muchas familias que

viven más cerca de nosotros de lo que pensamos. Han podido apreciar como la falta de recursos se compensa con relaciones sociales de calidad, y se han sentido útiles contribuyendo en esta dirección.

Emprendimiento (Proyecto Breen)

En 2012 decidimos apoyar la prueba piloto del Proyecto Breen, un proyecto de emprendimiento que combina la producción de peces y vegetales al mismo tiempo.

Este proyecto nace de la problemática de la escasez de recursos marinos existentes en la actualidad y de la previsión de su agravamiento en el futuro próximo.

La acuaponía es la técnica de cultivar plantas sin tierra, utilizando como único alimento los residuos orgánicos disueltos en el agua de cultivo de peces. Este puede considerarse como el núcleo central del sistema de cultivo acuapónico. A partir de los residuos orgánicos generados por los peces, se realizan los demás procesos, de un modo fácil, divertido, ecológico y biológico.

Dependiendo de la especie de pez que se desee cultivar, los parámetros o necesidades del cultivo serán diferentes. En Breen se cultivan Tilapias, por su facilidad de manejo, adaptabilidad a cultivos en circuito cerrado y rápido crecimiento. La Tilapia es un pez omnívoro de origen africano, se alimenta de piensos de origen vegetal y se ha convertido en poco tiempo en una especie muy demandada en EE UU, Sudamérica, Asia y África.

La prueba piloto se está realizando en un invernadero de Hondarribia (Gipuzkoa) y sus objetivos son:

- Gestión sostenible del agua.
- Sostenibilidad energética.
- Sostenibilidad alimentaria. Alimento Breen 100% vegetal para peces.
- Seguridad alimentaria de los productos acuícolas: sin metales pesados, sin hidrocarburos, sin parásitos.

- Producción 100% sostenible de Tilapia y vegetales en acuaponia.

Si la prueba piloto que se está desarrollando acaba convirtiéndose en un proyecto socio-empresarial, tendrá un impacto positivo en los siguientes campos de actuación: educación, medio ambiente y Desarrollo Humano Sostenible.

Acoger, educar y formar a personas inmigrantes sin recursos (Apoyo a su integración social)

El objetivo de este proyecto es ofrecer conocimientos, habilidades y herramientas diferentes para capacitar a personas inmigrantes sin recursos, con el fin de que sean autónomas para el desarrollo de su vida y de facilitar su integración social.

La acción, que dio comienzo en 2012 y está previsto que finalice en mayo-junio de 2013, se desarrolla en la comarca del Goierri (Gipuzkoa) y está dirigida a un colectivo de personas inmigrantes, procedentes en su mayor parte del Magreb. Las consideramos las más desfavorecidas, tras una recogida de datos que arrojó como perfil dominante de estas personas: desempleado/a, sin papeles, sin vivienda en propiedad y con dificultades a la hora de obtener contrato de alquiler, con dificultades de comunicación, sin red social y con dificultades para acceder a prestaciones sociales. La idea, aunando esfuerzos con Cáritas Goierri, va destinada a paliar la situación de extrema necesidad de estas personas e impacta positivamente en los siguientes campos de actuación: derechos humanos, cultura, educación, sanidad, personas mayores y nuevas formas de relación.

Las personas voluntarias de **ner group** están desarrollando las siguientes actividades: acogida, enseñanza de los idiomas euskera y castellano, y horticultura o educación y formación para que las personas necesitadas acaben produciendo para su propia manutención.



Potenciar el desarrollo personal y social de niños y niñas en situación de desprotección y/o riesgo de exclusión social.

Fondo de solidaridad contra desahucios en ner group

El objetivo de este fondo es disponer de un mecanismo interno de solidaridad entre las personas de **ner group**, que permita atender de manera inmediata las situaciones personales de dificultad económica que se puedan producir.

Dos ideas más, de diciembre de 2012, se van a desarrollar en el transcurso de 2013:

- Aportación de alimentos a personas necesitadas.
- Apoyar el desarrollo de orfanatos sostenibles en Uganda.

Capítulo VIII

QUÉ SE OPINA DE NER GROUP

Introducción

Hemos creído interesante traer las opiniones de algunas personas con las que por diversas razones hemos tenido relación y han podido sentir nuestro estilo.

Xabier Lapitz (Periodista): NER y el interés general

Una de mis habituales rutas urbanas en Bilbao me lleva por la Alameda Mazarredo ante un escaparate que siempre me ha llamado la atención. Podría ser, desde luego, una tienda más de mobiliario de oficina. Pero no lo es. Lo sé aunque nunca haya entrado. En ocasiones son pajaritas de papel rojo las que ocupan el espacio; otras, mensajes hechos a modo de graffiti apelando a la armonía en el espacio de trabajo. Ahora, una bicicleta nos invita a oxigenar la ciudad y ha aparecido una pantalla que amplifica el producto y el mensaje social de Icaza. Y allí, en la esquina de ese escaparate que tan especial me resulta, unas iniciales: **NER**.

Hasta mayo del año pasado, no habría reparado en aquellas letras. Hoy sí lo hago porque en mayo, gracias a Koldo Saratxaga, tuve la oportunidad de presentar dos nuevas publicaciones de K2K. Desde entonces, le he seguido la pista a la evolución de este grupo que me sorprende que no sea más conocido pese a que compruebo que va creciendo en tiempos donde lo único que aumenta es el paro y en los que la palabra más pronunciada es “recorte”.

Reconozco que no termino de comprender en qué consiste en este **nuevo estilo de relaciones**. Supongo que para eso hay que asistir a algunas de las numerosas asambleas que, me consta, se han realizado en las organizaciones en las que se ha adoptado ese modelo. Pero ya sabéis que los periodistas lo queremos todo rápido, fácil y asimilable. Cuando las

realidades son complejas, y las relaciones personales necesariamente han de serlo, los problemas de comprensión primero, y de transmisión después se multiplican. Apunto esta como una de las causas por las que cuesta extender el significado y alcance de **NER** en la sociedad.

La última noticia que leí sobre las actividades de **ner group** debió de ser a finales del pasado año. Deliberadamente no busco la fecha precisa por Internet, porque trato de hacer memoria para saber qué fue lo que conseguí retener al leer la noticia. Si no recuerdo mal, el grupo aumentaba en facturación y, lo más destacado, en número de empleados. También se hablaba del próximo surgimiento de **ner group India** porque tres de las firmas socias estaban ya implantadas allí y podían servir de plataforma para el resto.

El dato me intrigó: creí entender a Koldo Saratxaga que frente a la creencia general de que era necesario internacionalizarse para sobrevivir, él proponía mirar al mercado local, trabajar en recuperarlo. Como quiera que aquella afirmación va a contracorriente de las opiniones que acostumbramos a escuchar, difícilmente se me ha olvidado.

Tras este recuerdo espontáneo consulto el archivo en Internet. En líneas generales he memorizado la noticia, aunque se me escapó un detalle: la lista de futuras organizaciones que se van a sumar (desconozco si lo han hecho ya) al grupo **ner**. Y allí, casi como sugerente isla, el Ayuntamiento de Oñati. Eso sí que me sorprende. Quisiera saber si las instituciones, modelos de gestión tasada y poco dadas al cambio, son capaces de adaptarse de manera voluntaria y con índices de aceptación equivalentes a las empresas a ese **nuevo estilo de relaciones**.

Estamos muy necesitados de cambiar algo en el funcionamiento institucional, aunque no damos con la solución para que las instituciones sean más eficientes y respondan mejor a las demandas de la ciudadanía. Si **NER** tiene una respuesta que vaya de la teoría a la práctica en un Ayuntamiento de tamaño medio, su contribución al interés general será mayúscula.

Entrevista con Helena Franco (Diputada de Hacienda de Gipuzkoa)

¿De qué manera tuviste conocimiento o tomaste contacto personalmente con el nuevo estilo de relaciones y con ner group? ¿Cuál fue tu primera impresión? ¿Antes habías tenido alguna referencia por otras personas, alguna lectura, algún otro contacto indirecto?

Pues realmente sabía que existía, que estaba ahí, algo había oído, pero la verdad es que nunca había profundizado mucho en el tema. Pero cuando llegué a la Diputación todo el equipo nos planteamos hacer una ronda de entrevistas con diferentes agentes económicos y sociales que proponían alternativas diferentes para afrontar la crisis, con la finalidad de conocerles y también de presentar nuestro departamento de Hacienda y explicarles cuál era nuestra visión y nuestra posición al respecto, y fue entonces cuando nos planteamos hablar además de con los agentes tradicionales (sindicatos, patronal...), también con personas o entidades que nos trajeran otras alternativas, y pensamos en Koldo Saratxaga y en K2K.

El contacto no lo hice directamente yo, sino que se encargó de hacerlo Isidro, un compañero del equipo de dirección del departamento de Hacienda, él fue quien tomó contacto con el equipo y después fuimos todos los demás.

¿Qué te parecen los valores y principios que propone ner group para las organizaciones empresariales? ¿Cuáles destacarías como más innovadores o interesantes?

Pues lo primero que sentimos fue una grata sorpresa por lo que nos encontramos. Un análisis de todo lo que nos rodea muy realista, muy poco ortodoxo y muy poco en la línea dominante, y que plantea una alternativa muy interesante de por dónde tiene que ir el futuro de las personas, de los pueblos, de las sociedades, de las administraciones...

Un punto de vista muy acorde con lo que exigen los tiempos. Es absolutamente necesario cambiar el chip, la crisis nos ha traído una serie de cosas que implican que cambiemos por completo la forma de relacionarnos las personas con las administraciones, con el territorio, con

la sociedad... o cambiamos o no lo vamos a tener muy fácil para avanzar en este mundo...

En definitiva, un análisis basado en cosas que no están de moda, pero que creemos que pueden llevarnos a la solución de muchos de los problemas que tenemos hoy en día.

No fueron los únicos que nos plantearon algo como esto. En el ambiente empieza a existir ya una corriente alternativa que plantea cosas diferentes en las que comienza a palpase la necesidad de romper con lo anterior, de promover la participación... En Euskal Herria hay una amplia conciencia de participación y una herencia cultural importante que puede facilitar en cierta medida este cambio estructural.

Para ti, ¿cuáles son los retos actuales y futuros que las organizaciones de nuestro País deberán afrontar para sobrevivir?

Bueno, en primer lugar tengo que decir que los valores son básicos y absolutamente necesarios. La confianza lo primero, eso es básico, pero también la transparencia, la formación en todos los sentidos y el compromiso son fundamentales.

Y como medidas que destacar para afrontar la supervivencia creo que apuntaría la distribución del valor de producción en los salarios, o los recortes cuando las cosas van mal, y la participación en la toma de decisiones; ambas medidas me parecen importantísimas para crear confianza en las personas y para conseguir que se impliquen en su trabajo y en el futuro del grupo al que pertenecen.

Además, la creación de una estructura bastante igualitaria actúa como incentivo para conseguir buenos resultados.

¿Crees que el camino emprendido por ner group puede contribuir de alguna manera a la consecución de esos retos?

Estoy segura de que pasa por ahí. Creo que tiene que haber un respeto absoluto al territorio, a lo local, porque la confianza se crea en la proximidad, y en lo cercano es más fácil establecer relaciones de verdad. Además, estaremos potenciando el territorio y las redes que se puedan generar y dando mucho más valor y ofreciendo muchas posibilidades a las cosas que nos rodean.

Proximidad, cercanía, confianza, respeto al medio ambiente, formas de hacer sostenibles, energías renovables, control de nuestro consumo, valorar otras formas de producir, todo no vale... Sin duda es por ahí...

¿Dónde ves los mayores problemas para avanzar en esa dirección, quiénes son hoy por hoy los principales obstáculos? ¿Cómo habría que trabajar para intentar removerlos?

Uno de los problemas lo encontramos en las personas que han tenido mucho poder o a las que les han ido muy bien las cosas, porque están todavía en una situación que les permite imponer o dominar, aunque el resto de la sociedad se está encargando de activar la necesidad de cambio y de reclamar un modelo diferente que nos permita sentirnos parte activa e importante, y que nos garantice un futuro para nosotros, para nuestros hijos, para otros países, para el resto del mundo...

Otros problemas que existen son las sinergias que tenemos en todos los sentidos, en valores, en formas organizativas, en estructuras políticas, en las jerarquías, en los intereses de poder y sobre todo, en el hecho de pensar que vamos a poder volver a vivir como lo hacíamos antes de la crisis.

En definitiva, necesitamos cambiar nuestra mentalidad por una en la que primen lo social y la solidaridad, y para llevar a cabo este cambio, hay dos elementos fundamentales: por una parte, concienciación y los valores positivos sobre lo colectivo. Somos una sociedad, no somos individuos, y tenemos que movernos por intereses comunes y no individualistas. Y por otra parte, conocer la propia realidad, porque eso es lo que nos está demostrando que las soluciones están basadas en otras formas de hacer las cosas.

No obstante, en Euskal Herria tenemos una herencia socio-económica que puede ayudarnos a cambiar este sistema. Tenemos una herencia cultural en la que han primado mucho los valores colectivos, la forma de organizarse en los pueblos, en las comarcas, el auzolana... hay un sustrato más colectivo, en suma, valores y formas de trabajar que se salen un poco tanto de la economía pública como de la privada, son unos valores colectivos que han dejado un sedimento en el que el ámbito de lo privado y el ámbito público pueden balancearse.

Las organizaciones empresariales no son sino una parte de la sociedad en la que trabajan y en buena medida un reflejo de la misma, ¿qué retos vamos a tener que afrontar como sociedad en los próximos años? ¿Con qué valores y principios crees que se debieran afrontar?

Bueno, pues creo que volver a la base de todo, volver a los valores iniciales de colectividad, de solidaridad, de trabajo en equipo, de dejar a un lado el individualismo... Porque de lo que hagamos todos juntos, acabaremos viviendo todos.

Son valores muy positivos y debemos profundizar en ellos porque no solamente nos van a aportar buenos resultados en el ámbito laboral o empresarial, sino que llegan hasta lo más cotidiano, y nos regalan entre otras cosas algo muy importante, que es la satisfacción personal por lo que hacemos; por tanto, es algo muy positivo de lo que debemos beber.

¿Cuál es el papel de las administraciones en todo esto? ¿Crees que deben transformarse de alguna manera también? ¿En qué dirección? ¿Cómo pueden facilitar y contribuir a alcanzar esos retos colectivos?

Uff, las administraciones tal y como las tenemos hoy en día configuradas son las estructuras más rígidas que nos encontramos a la hora de intentar transformaciones, porque están condicionadas por muchísimos factores, algunos de ellos de carácter político. Es muy difícil generar relaciones de confianza, porque las jerarquías están marcadísimas ya sea por oposiciones, por cargos políticos, por promoción, concursos... es difícil, no tienes la flexibilidad que se puede llegar a tener en la empresa privada a la hora de tomar decisiones, llegar a acuerdos...

No obstante, la transformación es necesaria, y aunque esto no va a ser cosa de dos días, y partiendo de que puede ser un trabajo muy duro, es necesario ir creando un clima diferente que favorezca el cambio también en la administración.

Nosotros, en el departamento de Hacienda, hemos empezado con un plan estratégico en el que han participado muchísimos jefes de servicio, técnicos superiores... hemos hecho algunas asambleas en las que hemos compartido inquietudes con los trabajadores... pero todo a nivel muy incipiente, mediante nuevas dinámicas, y es difícil, muy difícil.

Tenemos que empezar con cositas pequeñas para ir consiguiendo cambios poco a poco, la transparencia como valor básico del que antes

hablábamos es tremendamente importante en un departamento como el de Hacienda, y nosotros con pequeños gestos estamos tratando de que a todo el mundo le llegue la mayor información posible en cuanto a presupuestos, impuestos, gastos...

Por otra parte, están las personas que trabajan en las administraciones públicas, de las que se dice que están excesivamente establecidas en su cargo y que tienen menos predisposición a moverse a otros puestos, o a hacer otras actividades, de la que ofrecen las personas que trabajan en empresas privadas.

Yo creo que algo de eso hay, pero creo que el problema no tiene tanto que ver con las características de las personas como con las propias barreras que se impulsan en este sistema; forma de acceder a los puestos de trabajo, pocas posibilidades de movilidad interna... y una serie de dificultades añadidas que les van generando un perfil que poco o nada tiene que ver con sus características personales.

Los cambios del sistema son necesarios para que también las personas puedan participar de ellos y así demostrar cuáles son sus verdaderas características personales, y no una imagen creada a partir de un sistema caduco.

La educación de nuestros niños y jóvenes es una de las cuestiones que nos preocupan enormemente desde ner group; ¿crees que estamos educando a nuestros niños para que aprovechen al máximo sus capacidades y se conviertan en el futuro en personas felices y en ciudadanos libres y responsables? ¿Qué crees que debiéramos cambiar en nuestro sistema educativo para lograrlo?

Tenemos un sistema en el que priman la competitividad, lo individual, los resultados... y muy poco lo colectivo, la participación, el trabajo en equipo, los resultados del grupo... Con este punto de partida llegamos al momento de incorporarnos al mundo laboral con unos valores contrarios a los del sistema del que hablamos.

Creo que hay que cambiar muchas cosas en este sentido, pero también pienso que los maestros y los profesores son conscientes de la necesidad de este cambio. Sin embargo, también considero que es un cambio difícil porque todavía el análisis se hace sobre resultados, pruebas, exámenes... y me parece que vamos un poco lentos con el desarrollo de estos cambios.

Frente al individualismo, valores colectivos, que son los que nos ayudarán luego a desarrollar una vida más tolerante, más solidaria, más respetuosa... y en definitiva, cercana a todos los valores del sistema del que estamos hablando.

Sin relaciones humanas no vamos a ninguna parte y por eso debemos fomentarlas desde que somos pequeños.

Por último, ¿qué les dirías a las más de 1.500 personas que forman parte de ner group?

Pues les diría que merece la pena el esfuerzo que están haciendo por apoyar un sistema todavía desconocido. Les animo a que sigan en su desarrollo porque creo que el futuro pasa por adoptar posiciones, tomar decisiones y llevar a cabo actuaciones transformadoras.

Entrevista a Javier Salcedo (Presidente del Instituto Europa de los Pueblos)

Javier, tú has tenido una relación muy estrecha con Koldo y con K2K desde sus inicios, pero ¿cómo comenzó esa relación? ¿Dónde os conocisteis? ¿Cuál fue tu primera impresión?

En la época del Gobierno Vasco que comenzó la creación de los clústeres, yo estuve nueve años como presidente del Clúster del Papel, sector en el que he trabajado como ejecutivo durante veintidós años. Jon Azúa era consejero del Gobierno y organizó un grupo que llamaban Empresas Avanzadas en Gestión, en el que estaba Irizar y en el que también estaba mi propia empresa. Y ahí nos reuníamos para hablar de un nuevo modelo de gestión.

Además, como presidente del Club de Roma, y durante la inauguración del Palacio Euskalduna de Bilbao, tuve ocasión de organizar un congreso sobre el futuro del trabajo, el dilema del empleo. En él conté con Koldo Saratxaga, así como con otras personas venidas de otros lugares.

Durante los siguientes años le seguí en muchas de sus charlas, acudí invitado a la presentación de algunos de sus libros, y en general, seguí muy de cerca su trabajo. Más adelante le pedí que entrara a formar parte del Club de Roma como socio, lo hizo, y como consecuencia de esas relaciones que fueron surgiendo, Jabi entró como colaborador en K2K, y gracias a eso hoy en día continúo siguiendo muy de cerca su trayectoria y la de su organización.

Conoces muy de cerca los valores y los principios que ner group propone a las organizaciones empresariales... ¿Qué te parecen los valores y principios? ¿Te sorprendieron al conocerlos? ¿Cómo tomaste esa nueva propuesta?

Yo siempre he estado habituado al cambio y por esa razón no me asusto de nada nuevo que pueda surgir. Cuando conocí a Koldo, estábamos viviendo una época de muchísimos cambios y escuchar determinadas propuestas no me sorprendía nada, es algo habitual en épocas de movimientos, pero lo que más me chocó al escuchar la primera vez a Koldo fue la rotundidad con la que habló del cambio y del nuevo modelo

de gestión, fue tremendamente tajante en sus principios y valores. En aquella ocasión discutí con él sobre esa rotundidad, y si es cierto que luego con el tiempo he visto cómo ha ido modificando las presentaciones, suavizándolas, siempre ha mantenido intocables los valores y los principios.

Sin embargo, creo que el cambio que proponía era de tal envergadura y tan nuevo para muchas personas que no me extraña nada que tuviera que presentarlo de una forma tan tajante para conseguir entrar, si no, no hay quien lo mueva...

Creo que las dos cosas más interesantes o innovadoras que ha aportado este nuevo modelo de gestión son el cambio social que supone y el valor que se ha otorgado a la transparencia; creo que esto es algo que Koldo — y K2K— ha bordado, la transparencia total, con el 100% del personal.

Yo he gestionado empresas en las que si se decía una verdad era por casualidad, se guardaba todo lo que se podía la información, y por eso creo que uno de los pilares más interesantes de este sistema —creo que no se dice sistema, Koldo me corrige constantemente— es la transparencia total. Han hecho, y están haciendo, un verdadero esfuerzo de titanes por dar a la transparencia la importancia que merece, en una sociedad en la que todavía no hay conciencia de la importancia que tiene esto. Para mí es un éxito increíble que hayan conseguido hacerlo realidad en las organizaciones en las que están, y que se hayan mantenido firmes cuando han encontrado personas que no estaban del todo de acuerdo con ese tema.

Para ti, ¿cuáles son los retos actuales y futuros que las organizaciones de nuestro País deberán afrontar para sobrevivir? ¿Crees que el camino emprendido por ner group puede contribuir de alguna manera a la consecución de esos retos?

A finales del siglo pasado ya se venía hablando de que el sistema y modelo económico y social que teníamos había caducado y hacía falta que surgiera un nuevo modelo; eso se decía mucho antes de que ocurriera la catástrofe que ha ocurrido y que estamos viviendo.

Hoy en día, con el trabajo de las familias, debemos mantener a los jubilados y a los más de seis millones de parados que tenemos. Bien, eso es insostenible, da igual la prima de riesgo de la que todo el día están hablando y todos los demás apuntes económicos que nos dan cada día. Si

no se cambian por completo el modelo económico y todas las normas del sistema financiero, no va a haber forma de arreglar esto.

Además, es importantísimo que se produzca un cambio social, y ahí no tengo dudas de que va a ser mucho más fácil de desarrollar para las personas del sistema **ner** que para todos los demás.

Creo que todos estos cambios se están haciendo, sin embargo, tengo dudas acerca de la velocidad...

¿Y dónde crees que están los mayores problemas para conseguir esos cambios y esos avances?, ¿quiénes son hoy por hoy los principales obstáculos?

Creo que lo que voy a decir es una obviedad, porque esto es algo que con mayor o menor conocimiento lo dice todo el mundo, pero me parece que el mayor problema que tenemos en este momento son los políticos en general, los de España, los de Europa... Son de una ineficacia absoluta, no se abordó una estructura política adecuada y ahora cada uno trata de cobrar lo que ha prestado y sus intereses no son los de la búsqueda de crecimiento global o la solución al problema, que es de lo que se deberían ocupar.

Caen una y otra vez, pero siempre vuelven los mismos. Han perdido la credibilidad, la confianza, el prestigio... y en ese sentido no creo que haya una solución. Desde mi punto de vista todos los que están, aunque unos más que otros, están inservibles y eso supone un gran problema. Esto es algo que también he visto que ocurre en las empresas, cuando la directiva cae una y otra vez, acaban perdiendo la confianza de los demás y resulta imprescindible cambiarles... no sé si quizá es una comparativa poco ortodoxa...

Supongo que también la sociedad en su conjunto debe afrontar algunos cambios para conseguir esas metas que nos proponemos... ¿Qué retos vamos a tener que asumir como sociedad en los próximos años? ¿Con qué valores y principios crees que se debieran de acometer?

Bueno, antes hablaba de los políticos y les hacía responsables de gran parte del problema, que por supuesto lo son, pero dentro de una sociedad todos tenemos nuestra parte de culpa de las cosas que ocurren, y una de

las cosas que tenemos que afrontar como sociedad es la educación en los colegios, en las universidades... Soy muy crítico con este tema...

Quizá podemos ligar ese cambio que debe realizar la sociedad con los cambios que se esperan de la universidad ¿no? ¿Cuál es el papel de la universidad en todo esto?

Mira, algunos estudios dicen que durante el último siglo hemos podido conocer muchísimas más cosas acerca del cerebro de las que conocíamos hace 100 años, y sin embargo, los métodos de transmisión de la información siguen siendo los mismos. Si nos fijamos en el sistema educativo de hace un siglo y en el que tenemos ahora, encontraremos muy pocas diferencias, prácticamente nos hemos quedado en la pizarra y la tiza, mientras que los avances de la sociedad son muchísimos; no tiene lógica.

He leído unos estudios que dicen que estamos utilizando solo una de las siete inteligencias múltiples e independientes que tienen las personas, estamos despilfarrando la inteligencia y creo que de ahí vienen todas las explicaciones sobre si a aquel le expulsaron del colegio porque era una calamidad o a no sé qué músico le pasó algo parecido... y resultó con el tiempo que ambos fueron estupendos profesionales en determinados ámbitos; resulta que no estaban encuadrados en el sistema vigente, sino que su inteligencia iba por otro camino.

Padres a los que los profesores les han dicho que sus hijos no valen para estudiar han visto que estos, pasados unos años trabajando en cualquier cosa para salir adelante, han vuelto a los estudios, han hecho carreras importantes y han conseguido muchas cosas.

Estoy seguro de que tengo un sesgo terrible para opinar con lo que está pasando en la universidad y entonces no soy justo en la valoración. Creo que es el cambio más difícil y al mismo tiempo el más necesario, porque desde la educación es desde donde se puede empezar a cambiar las cosas, y en ese sentido tengo que felicitar a K2K porque ellos han puesto en marcha unas prácticas en un máster de innovación y están dando vueltas con este tema en torno a un colaborador que ya tiene algunas escuelas con un sistema de aprendizaje alternativo, y además con unos resultados muy interesantes.

No sé si ese nuevo sistema educativo que hay en esas escuelas es la solución definitiva, seguramente no, porque no hay nada que solucione

todo, pero está claro que da mejores resultados, así que algo habrá que mover al respecto...

Pero la educación empieza mucho antes de llegar a la universidad... ¿Crees que estamos educando adecuadamente a nuestros niños para que aprovechen al máximo sus capacidades y se conviertan en el futuro en personas felices y en ciudadanos libres y responsables? ¿Qué crees que debiéramos cambiar en nuestro sistema educativo para lograrlo?

Hay un gran problema desde la enseñanza, porque es absolutamente necesario preparar a los niños con edades que van desde los tres a los seis años de una forma singular para conseguir cambiar las cosas, y con el sistema educativo actual, estamos perdiendo estos importantísimos años en el desarrollo de las personas.

Los viejos no tenemos buena perspectiva de este tema porque siempre estamos volviendo al esfuerzo y a la vida difícil que nos tocó vivir, vivimos la guerra, la posguerra... en definitiva, una época en la que la organización también era bastante anormal por las circunstancias.

Supongo que hoy en día los sociólogos sabrán lo que están haciendo, pero lo que está claro es que desde entonces hasta ahora los métodos de enseñanza no han evolucionado, es lo único que no ha evolucionado en todo el siglo.

Por último, ¿qué les dirías a las más de 1.500 personas que forman parte de ner group?

Que sigan impulsándolo como hasta ahora, que la situación es complicada y ellos lo saben. Creo que a medida que van avanzando tendrán que ir haciendo modificaciones en el sistema, especialmente en las empresas de servicios, pero también creo que desde las empresas de **ner** tienen mucha más facilidad para el cambio, son más flexibles y se les da mejor llevar a cabo cambios, no les asusta.

Entrevista con Alfonso Unceta (Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU)

Alfonso, ¿desde cuándo conoces K2K y ner group? ¿Dónde oíste por primera vez hablar de ellos? ¿Cómo fue esa primera toma de contacto?

El conocimiento que tengo sobre ellos y sobre este tema es de hace siete u ocho años, y si no recuerdo mal, creo que comenzó con la lectura de alguno de sus libros y que presentó Koldo. A partir de ahí fui yo quien les hizo una propuesta de colaboración para formar parte de un máster que estaba dirigiendo.

Desde entonces hemos tenido desde una colaboración profesional, en un máster que hemos estado impartiendo juntos durante tres años, hasta múltiples contactos de carácter personal, no solamente con Koldo, sino también con los otros miembros de su equipo, con Jabi, con Óscar, con Pablo...

Nos conocemos muy bien mutuamente. Yo tengo un conocimiento amplio de lo que es K2K, gbe-ner, de su trabajo... y ellos también me conocen perfectamente a mí, saben en qué trabajo, en qué cosas estoy metido...

ner group promueve unos valores y principios diferentes a los de las empresas tradicionales, ¿qué te parecen esos valores y principios? Dinos cuáles destacarías como más innovadores o interesantes...

Bueno, creo que, dentro de lo que es la filosofía **ner**, en este momento la mejor aportación que están haciendo a la sociedad en general y a su gente en particular es la contribución a la cohesión social. Si algo está sucediendo en este tiempo, derivado de la crisis económica y de la destrucción de empleo, es el aumento de la insolidaridad, de la incertidumbre, de la falta de motivación, de la falta de autoestima... cuestiones todas ellas que al final conforman una sociedad menos cohesionada, más difícil e incluso con síntomas manifiestos de conflictividad.

El modelo **ner** está pensado y trabaja desde hace muchos años, incluso antes de la crisis, para combatir ese desánimo. Trabaja pensando en las personas, en las motivaciones, en su capacidad de progreso, en la fuerza del vínculo, en la colaboración y cooperación...

Además su trayectoria ha demostrado que tiene capacidad para afrontar situaciones complicadas en algunas de sus organizaciones, evitando el desempleo y aportando soluciones imaginativas que al final favorecen esos valores tan importantes.

Para llevar a cabo cualquier cambio, siempre es necesario afrontar determinadas situaciones. ¿Cuáles son los retos a los que las organizaciones de nuestro País crees que deberán hacer frente para sobrevivir y para cambiar a ese nuevo modelo?

Considero que la agenda en ese sentido es bastante clara, yo creo que tendríamos que pensar en un modelo de inestabilidad sostenible.

Esto significa que nadie puede dar por hecho su permanencia en un puesto de trabajo o un desempeño, pero precisamente desde esa situación de inestabilidad —que es más una imaginación que un hecho que tenga que darse en realidad— lo que hay que buscar es una vigilancia constante y una motivación en la tarea que hagan sostenibles proyectos que de otra manera suelen adormecerse, languidecer o bajar de intensidad en la medida en que se supone que determinados objetivos están ya cubiertos.

Creo que la innovación, la vigilancia y la tensión se sostienen desde la necesidad, no desde la seguridad, y en ese sentido, la inestabilidad sostenible, que puede parecer algo contradictorio, lo que está reivindicando es un estado permanente de motivación y de búsqueda de nuevos objetivos que hagan que los proyectos en el tiempo puedan mantenerse, realizarse, rehacerse, recolocarse de acuerdo con las necesidades.

Todas las organizaciones de ner group han emprendido ya un cambio... ¿Crees que ese camino emprendido por ner group puede contribuir de alguna manera a la consecución de esos retos?

Bueno, pienso que, formalmente, en las definiciones de los objetivos, en los papeles, en las experiencias que hasta ahora se han llevado a cabo y en

el contacto que he tenido con el grupo, la realidad es que lo que se predica y lo que se practica es ese tipo de política donde la motivación está en el frontispicio de la valoración de las personas, y no otros factores. Aprender haciendo es algo que también forma parte del “catálogo” de objetivos de **ner**, y si a eso se le añade un nivel suficiente de conocimientos y una cierta colaboración con otros agentes, comunicación... bueno, pues el modelo como tal debe funcionar.

Cuando emprendemos cualquier cambio, siempre nos encontramos con problemas a los que debemos ir buscando soluciones. ¿Dónde crees tú que se encuentran los mayores problemas para avanzar en esa dirección?, ¿quiénes son hoy por hoy los principales obstáculos? ¿Cómo habría que trabajar para intentar removerlos?

Bueno, problemas hay de todo tipo, yo creo que uno de los más serios es la cuestión del liderazgo. En **ner** es un tema del que se habla, sobre el que se reflexiona, pero de momento, en las organizaciones es difícil de sostener y difícil de relevar. Creo que los líderes constantes, pausados, los líderes que tienen capacidad de motivación, que están cerca de la gente... en **ner** son muy importantes, en un proyecto que se basa mucho en personas y sobre todo, en personas motivadas.

Esto necesita impulso, necesita un abastecimiento de ideas, regeneración constante y necesita un seguimiento y necesita un liderazgo. Considero que esta es la primera cuestión que el **ner** debe atender, la renovación permanente y más o menos constante del liderazgo, y el entendimiento del liderazgo como algo más cooperativo, menos basado en personas y más basado en grupos, donde lo insustituible es prácticamente nada.

Quizá otro aspecto, sobre el que he dialogado con ellos en algunas ocasiones, es el conocimiento, el valor del conocimiento. Creo que, en la sociedad del conocimiento, la sostenibilidad viene mucho por la capacitación; el mundo va muy rápido, las tecnologías se transforman a gran velocidad... me parece que los procesos de readecuación o de puesta al día en términos de conocimiento son algo que las organizaciones de **ner** deberían tener dentro de los objetivos prioritarios.

Y la tercera cuestión en la que yo animaría a **ner** y a cualquier otra organización es a mirar a los jóvenes. Tienen problemas, como todo el mundo, pero no me cabe la menor duda de que ahí hay una potencialidad enorme y además creo que hay una tremenda necesidad de inserción, de

colaboración, de salidas... En torno a los jóvenes se puede discutir sobre su disposición, si verdaderamente es gente poco motivada, si es o no cooperativa, imaginativa... pero para ello debemos darles la oportunidad de demostrar y ofrecerles el beneficio de la prueba.

Por mi experiencia, sé que cuando a los jóvenes se les sitúa en un escenario de inestabilidad sostenible, dan mucho de sí.

Las personas que se incorporan hoy en día al mundo laboral lo hacen en su mayoría procedentes de la universidad, y por tanto, el papel de esta es sumamente importante.

¿Cómo es la universidad de hoy en día? ¿Cuál es su papel? ¿Crees que debe transformarse de alguna manera también? ¿En qué dirección? ¿Cómo puede la universidad facilitar y contribuir a alcanzar esos retos colectivos?

Esta es una cuestión muy compleja... Creo que las universidades tal y como hoy las conocemos tienen los días contados, hay muchas cosas sobre las que reflexionar.

El modelo funcionarial instalado para la conformación de las plantillas universitarias lo que hace es que haya una expectativa de continuidad, la tensión sea menor... no se han facilitado o no hemos descubierto todavía formas para valorar la diferencia de actitud, la diferencia de compromiso... Esto debe ser valorado, reconocido y premiado en relación con las personas, pero de momento no es así y aquí tenemos uno de los problemas.

El segundo problema que tenemos es el saber hasta qué punto los procesos formativos deben alargarse tanto en el tiempo, si la educación universitaria debe ser generalista o especializada, si debe incluir más o menos nivel de vinculación al mercado en relación con sus contenidos; debemos repensar lo que significa la práctica dentro del proceso formativo universitario...

Pero dentro de eso, cuando suponemos que hay personas que han hecho todo este proceso, por ejemplo, un grado formativo de tres años, que tienen 20 o 21 años y deben plantearse la continuidad de su formación, pienso que el ámbito posterior formativo va a estar en píldoras más cortas, con modelos formativos más concretos, más específicos, más intensos y menos formalizados y relacionados con temporalidades —

másteres de un año, de dos...—. Creo que esto va a ir cayendo porque hay un factor muy importante y es toda la oferta internacional online por parte de las mejores universidades americanas, como Oxford, Harvard, Yale, etc., que están ofreciendo cursos online gratuitos, gracias a los cuales personas desde cualquier lugar del mundo puede alcanzar un nivel de formación y conocimiento y una acreditación de esa formación por universidades de primera línea. Con esta oferta, me parece muy complicado que desde las periferias europeas se pueda competir mediante una enseñanza reglada y formalizada, durante mucho tiempo, con ese tipo de modelos.

Al conocimiento no hay que darle la espalda, pero hay que remirar los paquetes en los que eso se transfiere.

Y luego, en mi opinión, lo que hay que conseguir es tener un acuerdo mejor logrado, de una vez por todas, sobre las cuestiones que queremos que maneje un profesional. Si queremos que los profesionales manejen idiomas, pues los idiomas tendrán que estar sí o sí incluidos en el proceso formativo universitario y en el proceso formativo previo. Habrá que internacionalizar las universidades y dar apoyo a programas como Erasmus donde las personas desarrollan una parte de su itinerario formativo en otros lugares...

Hay que conseguir dejar muy claro cuáles son las competencias básicas que debe tener una persona que finaliza su formación en la universidad, y no solamente en lo que respecta al conocimiento, sino también competencias funcionales, tecnológicas... y desde luego en este momento estamos lejísimos de ese mínimo consenso sobre el modelo que deben ofrecer las universidades o el perfil básico de persona que deben formar.

Sin embargo, la educación empieza mucho antes de llegar a la universidad. La educación de los niños y jóvenes es una de las cuestiones que nos preocupan enormemente desde ner group. ¿Estamos educando a nuestros niños? ¿Cómo ves el sistema educativo? ¿Crees que debe cambiar en algo para aprovechar al máximo las capacidades de los jóvenes?

La ecuación que todos los sistemas de educación del mundo tienen que resolver es la relación entre la igualdad y el mérito. Es decir, cómo y hasta cuándo los sistemas educativos son fundamentalmente equitativos, porque eso es algo fundamental para la cohesión social, y cómo y desde

cuándo los sistemas educativos privilegian fundamentalmente el mérito. No se puede jugar a las dos cosas siempre, si en el frontispicio de los objetivos está la equidad, el mérito debe estar en un segundo lugar, y si por el contrario está el mérito, la equidad pasa al segundo puesto.

Pienso que, con carácter general, los sistemas educativos deben favorecer la equidad en toda la etapa obligatoria, desde la inserción con 1 año hasta como mínimo los 16, y el mundo del mérito está a partir de ahí. Lo que no podemos es hacer el discurso de la excelencia, de la mejora, del conocimiento... con el objetivo básico de equidad también a partir del fin de la enseñanza obligatoria.

Nadie debe sentirse mal por no tener una continuidad formativa orientada a la universidad, lo que deben existir son alternativas como las que ya tienen países como Alemania, en el ámbito de la formación profesional o de cualquier otro desempeño, en los cuales hay muchas personas que pueden encontrar un nicho de formación y de trabajo. La universidad no tiene por qué ser una universidad de masas, creo que es un profundo error considerarla la alternativa natural por la que todos los ciudadanos deben pasar.

Y luego hay una última cuestión, que es más difícil de organizar. Las escuelas y los institutos son ecosistemas abiertos a la sociedad, y por eso es enormemente complicado que se pida a los sistemas educativos que reconduzcan todo lo que es la sociedad. Las familias, los barrios, las cuadrillas... todo esto se está desordenando y esperamos que venga la educación y ponga orden. Estamos confundiendo lo que es la instrucción y la educación, y esta última no es algo exclusivo de la escuela, ese es un tema que corresponde a las familias y a la sociedad, y que estas han decidido delegar en las escuelas.

El objetivo principal de las escuelas es la instrucción, y de igual forma que comentábamos antes con las universidades, las escuelas también deben establecer unos objetivos básicos en cuanto a los mínimos que se esperan de los chicos y chicas que pasan por ellas.

Por último, qué les dirías a las más de 1.500 personas que forman parte de ner group?

¿Qué les diría? Yo no soy quién para decir nada...

Les diría no a la complacencia, les diría crítica y autocrítica... Yo creo que una de las cosas que puede hundir este tipo de experiencias es la falta de autocrítica y la excesiva complacencia, por eso les diría que lo traduzcan en vigilancia, en el mantenimiento de la tensión y en control, en el buen sentido de esta palabra.

Y les diría que, por lo que yo conozco, **ner** es un nicho comparativamente mejor para estar que otros en los que buena parte de las prácticas y los valores de **ner** no están en su “catálogo”, y por tanto, la gente sufre más en momentos como este el peso de la jerarquía.

Entrevista con Ana Ugalde (Directora de Gestión del Conocimiento en la Cámara de Gipuzkoa)

¿De qué manera tuviste conocimiento o tomaste contacto personalmente con el nuevo estilo de relaciones y con ner group? ¿Cuál fue tu primera impresión? ¿Antes habías tenido alguna referencia por otras personas, alguna lectura, algún otro contacto indirecto?

Por mi responsabilidad dentro de la Cámara tengo que estar siempre al día de los distintos tipos de empresas o modelos de gestión que pueda haber por ahí. Yo conocía a Koldo desde su etapa anterior, en Irizar; de hecho, desde la Cámara llegamos incluso a darle un premio, y desde entonces he ido siguiendo su trayectoria por donde ha pasado.

La primera noticia que tuve de la puesta en marcha del proyecto con K2K creo que fue por televisión, y el primer contacto que tuve con ellos fue por su propia iniciativa. Ellos contactaron con la Cámara para plantearnos una posibilidad de colaboración.

¿Qué te parecen los valores y principios que propone ner group para las organizaciones empresariales? ¿Cuáles destacarías como más innovadores o interesantes?

Más que valorar cómo llevan a cabo su propio trabajo, yo valoro y comparto la visión que tienen de la empresa de hoy en día. Los valores tradicionales de las empresas en estos momentos no tienen ningún sentido. No podemos gestionar a las personas del mismo modo que gestionamos máquinas, y desde el mismo momento en el que somos conscientes de esto, el modelo tradicional de empresa basado en la separación, en la jerarquía, en el autoritarismo... queda completamente obsoleto y caduco.

Cuando pensamos en las personas, y lo hacemos de verdad, y creemos que el talento es lo más importante dentro de las organizaciones, los modelos tradicionales no tienen sentido. Luego hay distintas opciones y distintas visiones de lo que puede ser un modelo en el que prime la participación, pero siempre pensando en las personas.

Llevamos ya unos cuantos años hablando de modelos participativos y nosotros desde la Cámara nos hemos encontrado con organizaciones muy sensibilizadas por impulsar la participación, y gerentes muy conscientes de la necesidad de cambio y sensibles a los nuevos modelos, de modo que eso no es ninguna novedad, pero sí es cierto que el sistema de K2K, a nivel general, tiene cosas muy innovadoras, sobre todo cuando lo extraemos del terreno cooperativista. Su forma de plantearlo es donde reside realmente la innovación, su concepción va más allá de la propia organización y lo traslada al día a día. Llevarlo hasta ese punto creo que es la verdadera innovación que plantea el grupo.

Para ti, ¿cuáles son los retos actuales y futuros que las organizaciones de nuestro País deberán afrontar para sobrevivir?

Estamos en un momento de profunda transformación. Como te decía antes, los modelos jerárquicos ya no tienen sentido; si estamos pensando en una sociedad del conocimiento, pues ahí tenemos que estar, pensando en las personas. Entramos en una filosofía de gestión de empresas totalmente diferente, y el verdadero reto está en asumir que eso es así.

Debemos pasar de decir que sentimos que esto es así a la acción de llevarlo a cabo, con todo lo que ello implica: lo positivo de la participación frente a la pérdida de poder y la capacidad de decisión basada únicamente en el aporte económico.

Todos, o casi todos, somos conscientes de ello, y el verdadero reto está en ponerlo en marcha y pasar de las palabras a los hechos.

¿Crees que el camino emprendido por ner group puede contribuir de alguna manera a la consecución de esos retos?

Bueno, de momento lo que he visto es que ellos están apoyando organizaciones para poner en marcha ese proceso, y he tenido ocasión de escuchar la propia experiencia de algunas de las personas que trabajan en esas empresas. El camino está iniciado, eso es cierto.

¿Dónde ves los mayores problemas para avanzar en esa dirección, quiénes son hoy por hoy los principales obstáculos? ¿Cómo habría que trabajar para intentar removerlos?

Creo que los problemas y las barreras están en las propias personas. Pensamos que un modelo participativo en el que todo el mundo tiene la posibilidad de aportar debe ser el modelo del futuro, pero la realidad es que no a todo el mundo le gusta, no todo el mundo quiere participar, y no a todo el mundo le gusta que le pidan implicación, responsabilidad sobre lo que está haciendo y un mayor compromiso con la organización... Hay personas que se sienten mucho más cómodas si alguien les dice lo que tienen que hacer, y ellas se dedican a hacer exclusivamente eso que les han dicho.

Eso de “termina mi jornada y me olvido de la empresa hasta el día siguiente” es una realidad que se da, hay personas que viven muy cómodas en ellas y es posible que no estén dispuestas a asumir ese cambio.

A veces pensamos que el problema puede estar en los responsables de la gestión y en que tengan que ceder parte del poder, pero la realidad es que está tanto en ellos como en quienes tienen que asumir esa parte de poder que ellos ceden.

Las organizaciones empresariales no son sino una parte de la sociedad en la que trabajan y en buena medida un reflejo de la misma, ¿qué retos vamos a tener que afrontar como sociedad en los próximos años? ¿Con qué valores y principios crees que se debieran acometer?

Las sociedades están formadas por personas, de igual forma que lo están las empresas, por eso los valores son siempre los mismos. Pensar en las personas, confiar en el talento, darles la posibilidad de participar...

¿Cuál es el papel de las administraciones en todo esto? ¿Crees que deben transformarse de alguna manera también? ¿En qué dirección? ¿Cómo pueden facilitar y contribuir a alcanzar esos retos colectivos?

Las administraciones pueden desempeñar un papel en la divulgación de los nuevos modelos, darlos a conocer, que se vea que son posibles de llevar cabo, y luego también deben apoyar para que el cambio en las organizaciones internamente se ponga en marcha.

En Gipuzkoa ya tenemos experiencias prácticas a este respecto. La propia Diputación ha apostado por apoyar a las organizaciones en la puesta en

marcha de los modelos participativos desde diferentes puntos de vista: con planes de formación sobre estos modelos, con apoyo financiero para que puedan llevarse a efecto...

Esto en cuanto al apoyo que la administración puede dar a las organizaciones, pero también la propia administración puede aplicar el cambio dentro de sí misma. Si pensamos que la administración, con sus características especiales, es un conjunto de personas que están trabajando para un objetivo común, el cambio podría aplicarse igualmente dentro de ella.

La educación de nuestros niños y jóvenes es una de las cuestiones que nos preocupan enormemente desde ner group; ¿crees que estamos educando a nuestros niños para que aprovechen al máximo sus capacidades y se conviertan en el futuro en personas felices y en ciudadanos libres y responsables? ¿Qué crees que debiéramos cambiar en nuestro sistema educativo para lograrlo?

Creo que a los jóvenes de ahora les ha tocado vivir en un mundo complicado, por las circunstancias que estamos viendo. Cuando tienen que elegir una profesión piensan lo primero si dedicándose a ella tendrán trabajo o no, o si como única salida tendrán que irse del país, y esto es algo que los que somos un poco más mayores ni siquiera nos planteamos. Es muy triste que tengas que declinar la opción que más te gusta porque sabes que no tendrá futuro aquí...

Además de esto, para llegar a cualquier lugar les pedimos que sean los mejores, con las notas más altas, con un montón de requisitos... les estamos pidiendo que sean muy competitivos entre ellos, y sin embargo, luego queremos que el sistema laboral al que se deben incorporar se transforme en uno mucho más dinámico y participativo, pero no educamos en ese sentido.

Y si pensamos en los todavía más pequeñitos, creo que también es necesario hacer un cambio, sobre todo en los valores. No les está tocando vivir un momento fácil en la sociedad, pero sí es cierto que los padres estamos sobreprotegiendo a los niños, y eso no es malo, aunque sí les traslada una idea equivocada de lo que se van a encontrar en un futuro.

Creo que deberíamos recuperar un poco los valores tradicionales cuando son muy pequeños, que es cuando todavía tenemos oportunidad de enseñarles y ellos están dispuestos a escuchar.

Tenemos que hablar más con ellos, comunicar más, trasladarles la importancia del esfuerzo, dedicarles más tiempo...

Como sociedad tenemos un tremendo trabajo por hacer porque el cambio tiene que ser general, y uno de los mayores esfuerzos lo debemos hacer en la base, para que nuestro futuro crezca saneado.

Por último, ¿qué les dirías a las más de 1.500 personas que forman parte de ner group?

En primer lugar les felicitaría. Desde el mismo momento en el que son las propias personas de las organizaciones las que han decidido apostar o no por iniciar este proceso de cambio; las felicitaría por haber tenido la posibilidad de elegir, ya que es algo que en la mayor parte de las organizaciones no hubieran podido hacer.

Capítulo IX

VIAJANDO JUNTOS

Introducción

*Sumar sinergias es una de las nuevas estrategias que se han adoptado en **ner group**, desde su Equipo de Satisfacción de Clientes (ESC), para afrontar tanto la exportación como la internacionalización. En **ner group**, donde cada organización pertenece a un sector diferente y generamos servicios y productos diferentes, sí somos coincidentes en sectores de clientes y complementarios en conocimientos. De cara al futuro, en **ner** tenemos claro que las uniones son sumas no tanto de cantidad como de calidad, no de volúmenes de producción o instalaciones, sino de intangibles como clientes y conocimiento. Este es el camino que se inicia con el primer viaje de varias organizaciones juntas y de personas que viajan y conviven juntas. Nuestro destino fue México y en las fechas de 2013 en las que terminamos este libro, ya se ha realizado el segundo viaje a México y se planea el primero a India para el otoño. Los subcapítulos a continuación son los informes, independientes, que realizaron algunos de los participantes.*

Viaje primera misión comercial a México

*Escribe Miguel Bernar, coordinador de Walter Pack y líder del ESC de **ner group**.*

La preparación

Esta primera misión comercial del **ner group** hay que comenzar a contarla desde sus orígenes. No sé dónde surgió la idea y por qué decidimos viajar en el mes de noviembre, lo que sí recuerdo es que en

cuanto se comentó en alguna de las reuniones de ESC de finales del año pasado, a casi todos los que estábamos presentes nos pareció una gran idea y nos tomamos el asunto muy a pecho.

El lugar escogido tampoco nos importaba al principio, fue quizá la ilusión de llevar a cabo nuestra primera “misión comercial” (suena a algo serio) la que nos llenó de ganas para prepararla. Tres de los proyectos íbamos regularmente a India por entonces y Ekin conocía bien México, esto segundo quizá fue la razón de su elección como nuestro destino.

En todas las reuniones de este año no hemos hecho otra cosa que preparar el viaje de la mejor forma. Unimos los dos equipos de ESC que más interés tenían, el de Industria y el de Bienes de Equipo, y nos pusimos a pergeñar qué debíamos hacer y cómo, sin que ni siquiera supiéramos cuándo íbamos a hacerlo. Lo que sí puedo asegurar es que la preparación del viaje supuso, al menos para mí, un aliciente a la hora de reunir a los ESC, quizá quemados en muchos casos por la difícil situación del mercado local.

Antes de verano, ya teníamos bastante claro las fechas y el destino; nos quedaba por debatir la agenda común que podríamos hacer, sin que supusiera una ralentización para todos el viajar en comandita.

A medida que avanzaban las semanas hasta el comienzo del primer evento comercial conjunto, los detalles por parte de cada uno iban siendo compartidos para ver quién conocía a quién, qué era mejor hacer primero, qué localidad era la idónea para desembarcar, etc. ¡Qué gran cantidad de e-mails entre todos comunicando posibles agendas, contactos por hacer y miedos que quitar! A Óscar de Ekin le hemos vuelto un pelín loco y él, como buen vasco y mejor anfitrión, ha tenido una paciencia infinita y nos ha hecho sentir seguros en ese viaje a la aventura. Algunos, como Diego y Cristina, tenían más experiencia, pero el resto estábamos un poco a lo que viniera.

El día D

El día de autos, 19 de noviembre, elegido democráticamente por mí y luego corroborado por todo el mundo, comenzó nuestro viaje, pero en tres grupos. Tres grupos unidos en el inicio, separados por problemas de agenda y vueltos a juntar en cuanto aterrizamos en México. Cristina partía antes para estar con su hermano y hacer alguna gestión. Aitor, Kepa, Óscar, Joxean y Diego iban por su lado vía Madrid, y yo viajaba

vía París, para que me saliera mejor de precio al regresar vía Houston. Como siempre en París tuve la mala suerte de encontrarme con un parisino muy majo que, aunque yo iba con una prisa del demonio, se percató en un control sorpresa de que tenía más equipaje del que podía subir a la cadena. Me acordé de todos los antepasados del bicho, aunque le imploraba en mi más fino inglés que me dejara subir.

Me ignoró totalmente y a la pregunta de si por favor me podía hablar en inglés, me contestó que NO. Indignante lo del tío capullo. Me fui de la fila con un cabreo a facturar la maleta, teniendo poco tiempo y estando nervioso; le pregunté a la señorita si al menos podía darme una salida de emergencia y me contestó que sí. Después de facturar la maleta, me comentó que tenía algo mejor para mí. “And what it is?”, le pregunté. Y me dijo: “Un fabuloso asiento en Business”. No me lo creía, era la primera vez que me ocurría en mi vida y eso que he volado un rato. Bueno, me sentó muy bien el viaje.

Al llegar a México quedé con el resto del grupo en ir buscarles a la terminal 2 del enorme aeropuerto del DF. Alegría al vernos. Diego se fue hacia Guadalajara, creo recordar, y los demás nos encaminamos hacia el autobús. Un Irizar por cierto de lo más lujoso y cómodo.

Hacia las 11, llegamos a Querétaro y directos al hotel. Allí nos esperaba José Antonio de Ekin, que nos recibió con encanto. Duchita fresca y nos fuimos camino de Celaya, en donde Óscar había conseguido quedar con unos políticos locales, a pesar de ser fiesta nacional en México. Increíble pero cierto, el político y sus ayudantes trabajaron con nosotros. Le explicamos lo que era el **ner** (creo que no entendió mucho) y quiénes lo componíamos. Le comentamos que alguna de las organizaciones queríamos instalarnos allí. Nos vendió Celaya, como no podía ser de otra forma, y nos fuimos a comer. Era tarde, así que lo hicimos en un Mc Donalds. Pecamos, pues, pero no había otro lugar en el que se pudiera comer rápido. Alguno ni lo había probado, los que tenemos hijos en edad lo conocíamos a la perfección. Después de comer, fuimos con las chicas ayudantes del político a ver los polígonos de la zona. El político tenía “otra reunión ineludible”, vamos, que se iba a su casa.

Vimos Celaya y las amables chicas, después de las carantoñas de Kepa y de las buenas miradas de Óscar, tuvieron la amabilidad de acercarnos hasta Querétaro. Creo que el pelo de Óscar les dejó cautivadas. No se quedaron sin premio... les invitamos a ver Ekin y de paso conocimos a Alberto y a Joseba.



De izquierda a derecha: Óscar Barañano (Ekin), Joxean Ucin (Zubiola), Alberto Santos (Ekin México), Cristina Iriondo (Grip-on Tools), Aitor Sarria (estudio-k), Joseba Uribe (Ekin México), Kepa Arrieta (estudio-k), José Antonio Exebarria (Ekin) y Miguel Bernar (WalterPack). En las instalaciones de Ekin México en Querétaro.

Ekin muy interesante. Limpio, recogido, ordenado y al parecer con mucho trabajo. Nos explicaron bien lo que hacen y nos tomamos unas galletas mientras aparecía Cristina con su hermano Alex. Nos presentamos y Alex nos preguntó cosas a la vez que nos sugería qué se podía y qué no en México. Él lleva viviendo solo ocho años allí.

Desde Ekin nos fuimos a cenar todos juntos al típico sitio de Querétaro, restaurante del que no recuerdo el nombre. Cenamos gustosamente una partida de nachos con guacamole, una carne que tampoco me acuerdo de cómo se llama, debe ser la edad, y nos lo regamos con un buen vino de la Baja California.

Terminamos la jornada agotados y en vista de que Aitor se estaba durmiendo, decidimos irnos a dormir todos al hotel. Caímos como sacos, el cambio de horario se encarga de recordarte que los años no pasan en balde.

Día segundo

Teníamos que levantarnos pronto. Óscar, José Antonio, Cristina y el representante de Ekin, Juan, nos íbamos hacia Aguas Calientes. Aitor y Kepa permanecían en Querétaro para hablar con algún estudio de arquitectura.

En el último momento, Cristina se tuvo que ir a Guadalajara y no pudo acompañarnos. José Antonio recibió una llamada de camino a Ekin y se tuvo que quedar para ir a resolver un problema, de esos que surgen en el sector del automóvil.

El viaje con Juan y Óscar estuvo muy bien. Juan un figura. Despotricaba contra los pinches gringos continuamente. Yo le incitaba un poco y la verdad que se despachaba a gusto.

Llegamos a Aguas Calientes y le hicimos una pequeña presentación de WP a uno de compras, que solo compraba trozos de acero y/o brochas. No entendió mucho de lo que hacíamos en WP, pero sirvió de aperitivo. Aprovechamos para preguntarle si conocía a gente en Nissan y también para venderle Panelfisa, ya que el pobre Diego estaba perdido por Guadalajara. Se interesó, y después de un buen rato, el tío nos suelta: “Creo que esta empresa me suena”, a lo que Óscar, Juan y yo nos quedamos mirándole, sorprendidos del potencial de marketing de Panelfisa en México. Al cabo de un minuto y al ver nuestras caras, nos

comentó que alguien de Panelfisa había estado hacía dos horas allí. Tócate los pies, Manolo. Nos podía haber cortado antes de hacerle toda la presentación, pero, bueno, al final se quedó seguro con lo que hacían.

Luego llegó el de compras de brochas y Óscar y Juan hicieron su trabajo. Les querían comprar más que ellos vender. Volvimos de la misma hacia Querétaro y me dejaron en el hotel. Aproveché para trabajar y hacer alguna compra para casa. Quedamos todos a la hora de cenar, pero a Óscar y José Antonio se les debió de liar el asunto y fuimos solo Kepa, Aitor, Diego, dos de los representantes que tiene Panelfisa en México y yo. Celebramos el cumple de Diego con unos tequilas y cervezas. Aitor y Kepa parece que hicieron alguna buena gestión en Querétaro y Diego venía cansado de estar en Guadalajara y nos fuimos al hotel.

Día tercero

Aquí cada uno hizo su plan. Kepa y Aitor se quedaron en Querétaro para estar con algún otro político y arquitecto. Cristina estaba desde el día anterior en Guadalajara con su principal cliente; Joxean, Óscar y José Antonio se fueron a resolver problemas con Dana y GKN. Yo me fui al DF, ya que tenía una cita interesante con un proveedor y con GM. Por la tarde habíamos quedado todos en Puebla para preparar la ida a la universidad.

Por la noche nos encontramos con Cristina, que estaba contenta de la visita a Guadalajara. Nos fuimos a cenar los que estábamos, Kepa, Aitor y yo. Cristiana estaba cansada y había cenado, y se quedó trabajando. Óscar y Joxean vendrían tarde, así que no les esperamos. Con lo cual no preparamos mucho, sino que volvimos al hotel y Kepa nos lio a tomar un tequila al que Cristian se apuntó. Acabamos el día tarde, pero sin grandes perjudicados.

Día cuarto

El día cuarto era el destinado a visitar la Universidad Iberopuebla. Quedamos en el desayuno con Ricardo, esa persona curiosa que leyéndose un libro de Koldo había intentado aplicarlo en la empresa en la que trabajaba, y a medida que aumentaban las exigencias de transparencia, el dueño iba torciendo el morro, hasta que se vio que no

avanzaba y Ricardo abandonó la idea. Parece que estaba empeñado en el intento y quería aplicar el **ner** a toda costa en México.

Nos acompañó hasta la universidad, después de que todos nos pusieramos elegantes y desayunamos ligeramente, ya que en teoría nos esperaba un desayuno inicial, con presentaciones posteriores.

Llegamos y lo primero que nos sorprendió fue el tamaño de la universidad. Es una universidad llevada por los Jesuitas y con un campus e instalaciones magníficos. Nos indicaron que la recepción y el acto se realizarían en el Edificio de Innovación. Nos recibió Javier muy amable y nos invitó a entrar. Estábamos dos del **ner** en cada mesa y durante el desayuno, los alumnos, empresarios y profesores nos preguntaban cosas referentes a nuestras organizaciones y al **ner**.

Cuando acabó el desayuno, pasamos a hacer una presentación del **ner**. Más centrada en cuáles son los motivos por los que se cambia, qué es lo que hay que cambiar y luego explicar cómo lo hacíamos. Fue una charla interesante en la que nos hicieron preguntas y entiendo que aclararon bastante las dudas que sobre el **ner** rondaban.

Javier y algún otro profesor querían establecer alguna relación más permanente con nosotros, como algún seminario o grupo de trabajo. Les comentamos que fueran haciendo propuestas y que lo podíamos ir mirando en el Equipo de Coordinadores de **ner group**.

Nos dimos después un paseo por las instalaciones de la universidad, laboratorios y lugares nido para empresas que nacieran o tuvieran relación con la universidad. Vimos mucha actividad, buenas ideas y ganas en mucha gente.

Una vez acabada la visita, Kepa y Aitor se fueron con Joxean al DF y Óscar, Cristina y yo nos quedamos a comer un mole de Puebla que casi acaba con mi estómago. Por la tarde ellos se fueron a Querétaro a terminar asuntos y yo me quedé en Puebla, para unas visitas a dos personas de Volkswagen al día siguiente. Me fui a ver la catedral y algún otro edificio espectacular de esa ciudad tan bonita.

Viernes o último día

Este último día de viaje fue en el que quizá estuvimos más dispersos, cada uno cerrando su agenda. Kepa, Cristina, Aitor y Joxean quedaron a cenar

en el hotel del DF, Diego no sé si llegó al final. Yo tuve cena con un antiguo amigo que vivía en el DF y me contó muchas cosas de México.

En mi caso fue un día provechoso por las visitas a Volkswagen, aunque espero que para el resto del equipo, sobre todo para Kepa y Aitor que tenían tres visitas, fuera su mejor día.

Al día siguiente, Óscar partía hacia Chile, el resto del equipo se volvía a casa y yo me iba a Estados Unidos.

Valoración general

La primera impresión después de estar de vuelta es muy positiva.

Desde el punto de vista humano, porque hemos estrechado unas buenas relaciones y ahora son mejores. Nos hemos rozado y eso hace que la gente se aprecie.

Por otro lado, a todos nos ha servido para aprender de los demás. Cómo viajan, cómo se organizan y cómo se relacionan. Hemos hecho cosas conjuntas que nos permiten ver y aprender.

Desde el punto de vista comercial, creo que a todos México nos ha impresionado por lo grande, lo agradable de la gente y las grandes posibilidades que parece que existen.

Como primera experiencia **ner**, diría que ha sido un éxito rotundo. Además hemos sembrado en la universidad, dejando una semilla que quién sabe los frutos que dará en el futuro en ese país.

Esta primera experiencia la verdad que nos ha dejado, a mí al menos, las ganas de continuar por esta vía y animar al resto de organizaciones que puedan a incorporarse a la siguiente.

Primera misión comercial ner group a México

Escribe Óscar Barañano, líder del equipo Latinoamérica de Ekin, con un par de años de experiencia en el mercado y, por tanto, en parte facilitador del éxito emocional de la experiencia.

Quiero comenzar con el agradecimiento personal a quienes han participado en la misión, bien sea en su preparación o bien directamente en la misma, ya que para mí ha sido muy enriquecedor y la verdad es que he aprendido muchísimo de todas las personas que me han acompañado en esta preciosa aventura. Ha sido una experiencia inolvidable.

En cuanto a mí respecta, tengo que decir que participé desde la preparación y que todas las personas de los diferentes proyectos del **ner** veíamos esta misión con expectación e ilusión, ya que las experiencias de los proyectos que habíamos realizado alguna acción en el citado mercado confirmaban las grandes oportunidades que se ofrecen. Prácticamente todos los proyectos reunidos estábamos interesados en el mercado mexicano, más teniendo en cuenta el deterioro del mercado local y del europeo en general.

Hacia finales de septiembre confirmamos que la misión comercial como **ner group** a México iba a ser a lo largo de la semana 47, entre los días 19 y 24 de noviembre, y que estaría formada por seis proyectos de sectores diferentes: Ekin, Panelfisa, Grip-on Tools, WalterPack, Zubiola y estudio·k. En este viaje se pretendía contactar con algunos clientes potenciales, así como aprovechar las sinergias que surgieran de los contactos que los diferentes proyectos tienen con clientes y con gobiernos de varios Estados del país. Además, por mediación de Koldo Saratxaga, habíamos contactado con la Universidad de Puebla y teníamos concretada una reunión con el responsable del departamento de I+D, donde los miembros del **ner group** realizaríamos una presentación del **nuevo estilo de relaciones**, su filosofía y cómo se aplica. Por parte de la Universidad, se congregó a varios empresarios de la zona, que fueron partícipes de la exposición sobre el **ner**, junto con las presentaciones de nuestros productos que cada uno de los proyectos tuvimos la posibilidad de hacer.

En definitiva, y bajo mi punto de vista, considero que la misión fue FANTÁSTICA por diferentes motivos:

- *En cuanto a las relaciones personales.* Considero que las relaciones entre las personas que acudimos a la citada misión fueron inmejorables y verdaderamente sinceras, cosa que valoro de manera importante. Todos los que participamos, que incluso en algunos casos apenas nos conocíamos, en todo momento teníamos la sensación de estar entre personas de absoluta confianza y con las cuales podíamos “confesarnos” absolutamente, lo cual facilitó de manera importante el avance de la misión.
- *En cuanto al tema comercial.* Doy fe de que fue una experiencia inolvidable, sobre todo para los proyectos que se estrenaban en este país, ya que en cuanto aterrizas y visitas a algunos gobiernos y empresas, y te comentan de los proyectos que tienen entre manos, y además compruebas in situ el potencial de las empresas que existen y los crecimientos de las mismas, en un par de días de días te das cuenta del potencial del país y de las oportunidades que ofrece para cualquier proyecto y producto que se precien.
- *En cuanto a experiencia **ner**.* Creo que ha sido una demostración de compañerismo y unión, y se resume en que la “unión hace la fuerza”. Se ha demostrado desde el primer momento, ya que cada proyecto ha aportado todo su conocimiento, contactos, sabiduría y experiencias con la idea de que los demás proyectos podamos aprovecharlos, así como también las sinergias que de estas relaciones surjan para tratar de avanzar a futuro en el citado mercado.

P.S.

Creo que sería interesante volver a realizar misiones de este estilo a diferentes mercados, ya que considero que se estrechan relaciones y se aprovechan sinergias y oportunidades en los mercados de los diferentes proyectos. De andar “solos” por el mundo, esto no se conseguiría nunca o en muchísimo tiempo.

Viaje a México ner group

*Escribe Joxean Ucin de Zubiola, S.Coop., y su Gerente hasta el momento del viaje, ya que hacía menos de un mes que Zubiola se había incorporado a **ner**. Por tanto, Joxean no conocía ni la realidad **ner** ni a las personas con las que viajaba. Zubiola consideró que la misión era una oportunidad —unos meses más tarde así se ha demostrado— y se sumó a la experiencia.*

Con la reciente incorporación al **grupo ner** se me plantea la posibilidad de participar en un viaje a México, con el objeto de prospeccionar las posibilidades de Zubiola en ese país. No sé cómo se gestó la idea del viaje en el grupo, si fue a través de la solicitud de la Universidad Iberoamericana de Puebla o si fue por motivos comerciales derivados de las reuniones de los diferentes equipos que conformar el **ner**.

Reunión del equipo K2K en Zubiola

Con el objeto de que K2K conociera Zubiola, se plantea una reunión en nuestras instalaciones.

En esta reunión se transmite la situación en la que se encuentra Zubiola y también se exponen las diferentes actividades que desarrolla. Entre estas se encuentra la fabricación de herramientas de diamante policristalino, dirigidas al sector de la automoción, una actividad que permite establecer sinergias con diversas empresas del **grupo ner**, sobre todo con Ekin.

A Koldo se le ocurre que puede ser una buena oportunidad la participación de Zubiola en el viaje a México del ESC del grupo.

Inicialmente, mi percepción de la propuesta fue puramente comercial y se me ocurrió que podría ser interesante que el viaje lo hiciera el director comercial, pero el equipo K2K me sugirió que lo positivo sería que asistiera yo, para iniciar las relaciones con el equipo ESC del grupo y tratar de percibir las posibilidades que pudieran derivarse para Zubiola entre las empresas del **ner**.

Reunión de preparación del viaje

Se convoca la reunión en Ekin para estudiar el plan de viaje, asisto a la misma sin mucho conocimiento ni de las empresas que participan ni de las personas. El objeto de la reunión es el de realizar un plan de viaje conjunto en la medida de lo posible, ya que había empresas con diferentes experiencias en México. Se propusieron diferentes vuelos que cada uno fue adecuando a su plan de viaje. Mi presencia en la reunión fue testimonial, ya que había acordado ir de la mano de Óscar de Ekin y realizar el mismo plan de viaje.

Relaciones en el viaje

Desde el primer día de la misión, cuando nos reunimos en el aeropuerto de Bilbao, prácticamente sin conocer a las personas con las que iba a viajar, me sentí muy cómodo. Mi principal apoyo fue Óscar, de Ekin, con el que había mantenido un par de conversaciones telefónicas para tratar que aclarar algunos aspectos del viaje, fundamentalmente extralaborales, como hablar un poco de su experiencia en México, temas de seguridad, indumentaria, etc., etc. Quiero decir que Óscar ha sido un gran apoyo en lo personal y en lo laboral. Él es quien ha permitido que asista a las visitas con sus clientes y me ha brindado la posibilidad de presentar a Zubiola. Cuando no ha sido posible con él, lo han hecho las personas de Ekin México.

Con los demás la relación ha sido extraordinaria, con algunos he tenido más contacto y he podido relacionarme más, pero por lo general con todos me he sentido muy apoyado. Tengo la percepción de que he recibido mucho y he dado poco. Por una parte, porque el resto de participantes, aparte del plan conjunto tenía su propio plan de visitas y contactos que en mi caso yo no había preparado, pues todo este trabajo lo había realizado Oscar pensando en mí. Por otra parte, al ser el nuevo del grupo y con poca experiencia en este tipo de viajes, he experimentado que todos los componentes del grupo me han demostrado que están dispuestos a ayudar en cualquier tema.

Las relaciones han sido muy buenas, he podido convivir con unas personas excelentes. Para una persona como yo, aun siendo temas de actualidad, en muchos casos las conversaciones son limitadas, y el poder dialogar con ingenieros, arquitectos, etc., etc. y no sentirme fuera de lugar

es una satisfacción tremenda y dice mucho de las personas que me han rodeado.

Las ideas, el grupo, los proyectos pueden ser buenos o malos dependiendo de las personas y en el caso que me ha tocado vivir, esta semana de viaje, puedo asegurar que las personas del grupo han demostrado que son excelentes.

Conclusiones

Como conclusión, pienso que en una semana he podido avanzar en las relaciones más de lo que hubiera avanzado en un año de reuniones mensuales; las conversaciones de los ratos libres son más distendidas, aun siendo en la mayoría de los casos temas del **grupo ner**. He percibido una gran unión entre las personas, unas ganas tremendas de ayudar y de compartir el conocimiento. Para mí ha sido una experiencia muy enriquecedora, he aprendido mucho de todos. He vivido una gran cercanía con personas de un nivel profesional excelente y una calidad humana mejor. También he percibido que el grupo está muy unido y se sienten orgullosos de la pertenencia al **ner**. Me acuerdo de la conversación en el aeropuerto de Barajas, ya de vuelta a casa, cuando Kepa comentó que ahora las mascotas no se pueden enterrar como antes en la huerta o en el jardín de casa, sino que se deben de incinerar, y planteábamos entre risas como posible actividad para estudiar en el grupo la implantación de incineradoras para animales.

Un encuentro en México

Escribe Aitor Sarria, de estudio·k. Nos cuenta un encuentro entre arquitectos.

De los encuentros que tuvimos durante nuestra visita a México, quiero contaros el que tuvimos en Querétaro con cuatro jóvenes arquitectos, dos chicos y dos chicas.

De ellos no conocíamos gran cosa, salvo que se dedicaban al Nuevo Urbanismo, “respuesta al descontrolado crecimiento espacial que han tenido las ciudades en los últimos años”.

Entre los temas de los que hablamos, voy a comentar los que pueden tener mayor interés general por su relación con las personas.

El primero que abordamos fue la participación ciudadana, que allí llaman participación social, y en cuya importancia coincidimos los presentes. Estamos convencidos de que todas las personas pueden participar en la configuración de la ciudad que habitan, puesto que la forma de ciudad va a afectarles en su vida diaria, en el uso que hagan de la ciudad y del territorio. Todo esto independientemente de su nivel de formación y buscando el mayor número posible de puntos de vista: jóvenes, mayores, mujeres, personas con dificultades de movilidad, porque estos grupos tienen mucho que decir.

Otro tema sobre el que estuvimos conversando fueron los espacios públicos como espacios de relación social. Nos impresionó que en un país como México, con una tradición urbana milenaria, con unos espacios públicos, calles y plazas de calidad excepcional, como pudimos comprobar en nuestro viaje, se esté perdiendo la vida de estos espacios. Se está perdiendo como consecuencia de la inseguridad ciudadana que se ha apoderado de los espacios públicos, de manera que, salvo zonas muy centrales o zonas con un importante gasto en seguridad, no es posible el disfrute de los mismos.

Pero también se está perdiendo por la propia ordenación de los nuevos desarrollos, que se hacen depender totalmente del automóvil y olvidan los recorridos peatonales.

Las zonas “habitacionales” se convierten en espacios cerrados privados, con seguridad privada y en donde los desplazamientos se realizan en vehículos privados a espacios de relación privados, léase centros comerciales o centros de ocio.

Seguro que os suena.

A pesar de la distancia, encontramos que compartíamos muchas inquietudes con estos jóvenes que quieren organizarse para trabajar juntos.

Llegados a ese punto, les comentamos como nosotros y las otras personas que participamos en este viaje nos organizamos en un **nuevo estilo de relaciones**, conformando equipos autogestionados, en libertad y con responsabilidad, en los que compartimos conocimiento y conceptos económicos, con transparencia para que fluya la comunicación.

Nos dijeron: “Es lo que estamos buscando”.

Capítulo X

21 AÑOS MADE BY NER

Introducción

*En mayo del 2013 realizamos esta presentación a la prensa como resumen de los siete años de existencia de **ner group**, que se suman a los catorce de **ner** en **Irizar, S.Coop.** y conforman lo que llamamos “**21 años made by ner**”.*

Quizás la mejor manera de ayudar a la interpretación de los cuadros tipo resumen que vienen a continuación sea la síntesis escrita realizada tras una conferencia en la que se trató sobre ellos.

Personas, colaboración y transparencia para conseguir objetivos empresariales

Con este título me invitó a decir unas palabras de introducción una reconocida firma, líder de *software* de aplicación empresarial, que presentaba una plataforma facilitadora de comunicación a las personas de los diversos pasos del proceso principal.

Siempre he creído que las herramientas informáticas son imprescindibles, como medio facilitador, para la comunicación entre las personas, ya que deben aportarnos información en tiempo real y de calidad, lo cual nos permite tomar decisiones sobre lo que compartimos, que son los objetivos y la realidad. Lo compartido en el qué, cómo y cuánto, y lo logrado permiten el análisis y, con él, la reflexión y la nueva toma de decisiones, es decir, permiten mantener vivas a las personas intervinientes y, por tanto, a la organización.

Como siempre se ha dicho, la información es poder, y esto ocurre también en cualquier organización empresarial. En algunas, las menos, se emplea para que todas las personas, los equipos, puedan tomar decisiones

y así interactuar para el logro de los objetivos compartidos; en otras, la mayoría, para que unos pocos controlen lo que pasa, no tomen relevantes decisiones, y puedan mantener su estatus y relevancia ficticia.

Entendí que podía contribuir con esta idea base de que la información es una necesidad para compartir el proyecto empresarial, ejemplificándola con nuestro estilo en **ner group**. Para ello, comencé con una transparencia preparada para otro encuentro sobre Desarrollo Económico, que en concreto incidía en el “Impulso a la Economía y empleo en Euskadi”.

La primera propuesta fue:

“Cambiar las organizaciones empresariales actuales, con modelos de gestión caducos e inflexibles, a que sean proyectos compartidos por las personas participantes, con el fin de lograr saltos cualitativos y cuantitativos espectaculares, que les permitan ser competitivos tanto en la exportación como en reducir las tremendas importaciones de países de “bajo coste”; de esta forma, incrementar lo que caracterizó al pasado cercano, con la capacidad productiva de un hacer bien, bueno y eficiente. La Pyme media de este país está a menos del 60% en ratios de competitividad de lo que puede y debe lograr.”

Para visualizar el porqué de esta aseveración, traté sobre el modelo de gestión imperante donde la propiedad y los trabajadores transitan por vías paralelas y en muchos casos divergentes; donde a la propiedad, unida a los ejecutivos, le preocupan los resultados a corto (no puedo pensar otra cosa para entender que sigan empeñados en este modelo imperante); donde los clientes y la eficiencia no se comparten; y donde los trabajadores están más preocupados de su horario y otros derechos, pendientes de reivindicaciones, y en todo caso, ya se apoyarán en los Sindicatos para continuar con más de lo mismo, y eso del futuro de la organización en ningún caso es su responsabilidad, más bien parece en muchas ocasiones que no es de nadie. Bien es cierto que como no existen la transparencia y la libertad, tampoco es posible que existan la confianza y la responsabilidad. Por esto, priman la cadena de mando; los procesos y procedimientos bajo control; la ausencia de comunicación, de transparencia y ética; la división arcaica de propiedad, dirección y trabajadores; la cosecha para la propiedad...; y el proyecto como responsabilidad únicamente de la propiedad.

Existe, por otro lado, desde hace veintiún años en Euskadi, iniciado en Irizar en 1991, un **nuevo estilo de relaciones (ner)** que, tomando la Sociedad como una realidad que une, crea un proyecto basado en las personas y focalizado en el cliente y la eficiencia. Es una clara apuesta por un Desarrollo Humano, Justo y Sostenible. Desde estos criterios que lo enmarcan, se apuesta por una ética a todos los niveles y por la transparencia y la libertad como necesidades para lograr la confianza y un compromiso sentido, todo lo cual soporta una dinámica de equipos autogestionados capaces de asumir responsabilidades y decisiones juntos, y una visión de futuro compartida; esto conlleva no entrar en temas del pasado ni descontroles tales como las horas extras indiscriminadas, que solo suponen focos de improductividad y diferenciaciones, además de una injusticia para la Sociedad. Este estilo apuesta por el no despido, la responsabilidad del buen caminar del proyecto y, en consecuencia, el reparto de un 30% de los resultados obtenidos cada año.

Entendiendo que esto así dicho, y durante años repetido, no parece otra cosa que una teoría más sobre gestión empresarial, pasé a exponer algunas realidades de **ner group** correspondientes a sus últimos siete años, es decir, al **nuevo estilo de relaciones (ner)** a partir del periodo de Irizar. De manera natural, **ner group** nace hace siete años y adquiere existencia jurídica, como Asociación, en 2009. En la actualidad la constituyen 22 organizaciones de diferentes sectores, tamaño (desde 6 a 600 personas) y formas jurídicas (11 Sociedades Limitadas, 9 Cooperativas, 1 Sociedad Anónima, y 1 Asociación sin ánimo de lucro), con más de 1.500 personas, que exportan a 60 países y que tienen cuatro implantaciones en India y México.

Para situar el **ner**, expresé algunos datos que pudieran clarificar la diferencia entre una visión de crecimiento por crecimiento y otra de desarrollo en su sentido amplio, que es la que tratamos de impulsar. Los datos, como representación de la media de las organizaciones comentadas, fueron: la distancia salarial entre el 10% que más percibe y el 10% que menos es de 2,25 veces, siendo en el Estado de 3,46; el salario medio bruto (2012) de las mujeres es de 26.751 € anuales, y siempre a igual trabajo, igual salario; el equipo de pilotaje, que hace las funciones del equipo directivo en las empresas al uso, lo forman el 16% de las personas, siendo un 30% mujeres (en número total, son el 15%) y un 30% de personas directas (llamados obreros o empleados en el sistema imperante); este equipo de pilotaje se reúne todos los meses y decide sobre el plan de ideas y objetivos del año, PIO, realizado por todas las personas; multiplicamos por tres el número de personas dedicadas a relaciones

directas con los clientes y por diez, el número de visitas reales, focalizándonos en nuevos clientes y sobre todo, en nuevos mercados; el conjunto de las personas forma parte de alguno de los 226 equipos autogestionados que componen la actividad ilusionante de los proyectos en cuestión; se reparte el 30% de los resultados obtenidos en cada ejercicio entre todas las personas en activo, y se incrementa cada enero su salario con el IPC correspondiente al ejercicio anterior, con el objetivo de que las personas en periodo de cotización para su jubilación no vean mermadas sus retribuciones para el resto de su vida; respecto a la Sociedad, aportamos un 2,5% de los resultados y dedicamos un 2% de las personas a proyectos sociales.

Para finalizar, expuse unas matrices con datos de los últimos siete años de trayectoria, con el nombre de las organizaciones incluido, donde se demuestra que han mejorado su productividad en un 51% en los dos primeros años de aplicación y cambio organizacional **ner**, y un 985% sus resultados. Se trataba de ser coherente con lo indicado en la primera transparencia, son muchos años hablando con la práctica por delante, lo que me permitía indicar que las Pymes de este país están a un 60% de productividad. También indicaba que el año pasado se incrementó la actividad del conjunto de los proyectos en un 26% y este año está previsto un 17%, que va camino de cumplirse sin mayores problemas a la vista de la realidad a medio ejercicio.

De lo logrado por Irizar en el periodo de 1991 a 2005 con el mismo estilo de relaciones y organizativo, creo hay suficiente historia escrita que demuestra que pasa por ser una de las organizaciones más exitosas de Euskadi de las últimas dos décadas.

En mi opinión, para que la parte industrial de este país no se reduzca a la tercera parte en la próxima década, son necesarios algunos cambios radicales: terminar con las diferencias internas entre patronal y trabajadores que no benefician a nadie; mejorar un 40% su competitividad a través del trabajo en equipo, eliminando intermediarios; multiplicar por 10 los esfuerzos dedicados a la búsqueda de nuevos clientes y mercados; de esta forma, encontrar alianzas que sumen en conocimiento y relaciones, tanto en el entorno como en otros países, y así ver no solo de exportar, sino de implantarse en el exterior.

No hay peor ciego que el que no quiere ver y espera que otros le solucionen su problema o su ceguera.

Koldo Saratxaga

Presentation Présentation Darstellung Presentació
 Prezentace Bemutató (名) 贈呈; 上演; 表現; 展示; 提出; 贈
 り物 Prezentare Aurkezipena Presentación Presentazione
 Prezentācija Pristatymas Presentasjon Presentacja
 Apresentação Prezentare Презентация Sunu Trình bày
 Esittely Esittely Predstavitev Prezentácia Præsentation 演
 示文稿 Präsentation Presentation Présentation
 Darstellung Prezentace Bemutató (名) 贈呈;
 上演; 表現; 展示; 提出; 贈り物 Prezentare Aurkezipena
 Presentación Presentazione Prezentācija Pristatymas
 Presentasjon Presentacja Apresentação Prezentare
 Презентация Sunu Trình bày Esittely Esittely Predstavitev
 Prezentácia Præsentation 演示文稿 Präsentation
 Presentation Présentation Darstellung Presentació
 Prezentace Bemutató (名) 贈呈; 上演; 表現; 展示; 提出; 贈
 り物 Prezentare Aurkezipena Presentación Presentazione

ner group

ner group

Es una asociación en la que diversas organizaciones, unidas por el Nuevo Estilo de Relaciones, comparten experiencias, sinergias y conocimientos;

AÚNAN ESFUERZOS PARA MEJORAR, PARA AVANZAR, PARA SER MÁS EFICIENTES Y OBTENER MEJORES RESULTADOS,

y se acompañan unas a otras en el camino del cambio cultural profundo que supone dicho **estilo (ner).**

Una asociación con una clara preocupación por la Sociedad, queriendo lograr un Desarrollo Humano Justo y Sostenible.



quiénes somos

• ORGANIZACIONES

Ekin
Sarein
Icaza
Urbintxa
Royde, Fittings & Bearings.
Panelfisa.
Lejaneta Seguridad.
Kondia.
Estudio K.
K2K Emocionando.
Ampo.
Ingemat.
Lancor.
Walter Pack.
TTT Golko.
Gashor.
Trebeki.
Grip-on.

• EN ESPERA DE ASAMBLEA

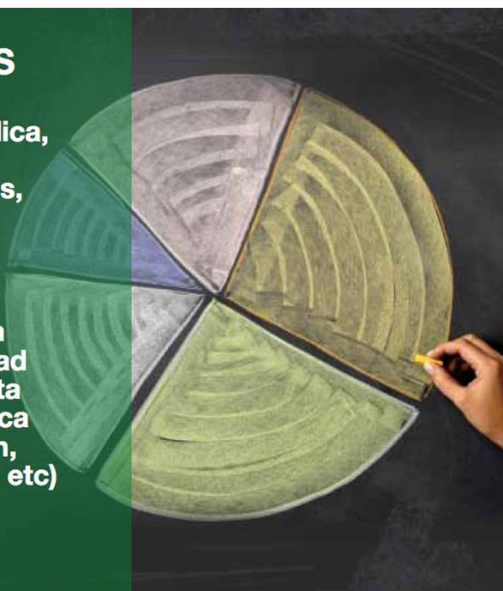
Zubiola.
Las Indias Electrónicas.
Ebi Electrotécnicos.



ORGANIZACIONES DIFERENTES

Tanto en su forma jurídica, (9 cooperativas, 11 sociedades limitadas, 1 sociedad anónima, 1 asociación sin ánimo de lucro), como en su tamaño (desde 7 hasta 450 personas) como en los sectores de actividad (desde la industria hasta la administración pública pasando por educación, arquitectura, servicios, etc)

1523 PERSONAS



EN 60 PAÍSES

implantaciones productivas en México (Ekin) y la India (Ekin, WP, Ampo)

estilo organizativo



LO QUE NOS UNE

Ética
Transparencia
Comunicación – Información
Confianza
Equipos autogestionados
Libertad
Responsabilidad
Decisiones juntos
Visión de futuro
Solidaridad
NO horas extras pagadas
Reparto de la cosecha
NO despidos
Integrados en la sociedad

RESPONSABILIDAD DEL PROYECTO COMPARTIDA

En ner group apostamos por un Desarrollo Humano Justo y Sostenible y los aspectos cualitativos y cuantitativos siguientes quieren ser un reflejo de ello.

En primer lugar las organizaciones que apuestan por el cambio organizacional y la pertenencia a ner group, lo deciden en asamblea entre la propiedad y las personas trabajadoras en activo con una cualificada mayoría.



2012. DATOS DE 21 ORGANIZACIONES

EN EL MOMENTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL:

Incremento medio total por equilibrio salarial en el inicio del cambio: **4%**
DISTANCIA SALARIOS: (10% superior/10% inferior) : **2,25 veces**
- En España: 3,46, Alemania 3,35, Suecia 2,28 (antes de la crisis)
Personas que abandonan consecuencia del cambio organizativo: **1,1%**



% de mujeres en las organizaciones: **15%**
SALARIO MEDIO MUJERES: **26.751 €**
(En todo caso igual trabajo igual salario)



Personas que forman parte del Equipo de Pilotaje: **16%**
% de mujeres en el Equipo de Pilotaje: **24%**
% de directos en el Equipo de Pilotaje: **30%**



2012. DATOS DE 21 ORGANIZACIONES

EN EL MOMENTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL:

% personas que estaba en áreas comerciales: **2,1%**
% de personas en Equipos de Relaciones Clientes tras el cambio: **5,8%**
Nº total de equipos autogestionados actuales: **226 (6,5 personas/equipo)**

Se **reparte el 30%** de los Resultados anuales de la actividad.
Se actualiza todos los años la base Imponible con el **ipc**.
Las decisiones importantes se deciden en **asambleas**.
Ética y transparencia total.

Compartiendo con la Sociedad:

- 2,5 % de los Resultados.
- 2 % del tiempo de todas las personas.



EVOLUCIÓN QUE EXPERIMENTAN LAS ORGANIZACIONES QUE ACTÚAN EN NER en sus 2 primeros años

| CONCEPTO | Periodo: 2006 a 2012 | | | Variación | |
|---------------------------------------|--|--------|--------|-------------|-------------|
| | AÑO 0: anterior al cambio organizacional | 1º Año | 2º Año | Año 1/Año 0 | Año 2/Año 0 |
| Ventas (Mill.€) | 287 | 367 | 429 | +28% | +49% |
| Resultado (Mill.€) | 5,0 | 24,9 | 47,1 | +498% | +942% |
| Personas (Nº) | 1712 | 1749 | 1794 | +2% | +5% |
| Ventas / Persona (Miles €) | 168 | 210 | 239 | +25% | +42% |
| Resultado por Persona (Miles €) | 2,9 | 14,2 | 26,3 | +490% | +907% |

17 ORGANIZACIONES



AMPO - ROS ROCA - BURDIÑOLA - LANCOR - WALTER PACK - INER - ESTUDIO.K - INGEMAT - EKIN - ICAZA - GRIPON - SAREIN - TTT GOIKO - URTXINTXA - ROYDE - KONDIA - PANELFISA

EVOLUCIÓN QUE EXPERIMENTAN LAS ORGANIZACIONES QUE ACTÚAN EN NER en sus 2 primeros años

| CONCEPTO | Periodo crisis: 2008 a 2012 | | | Variación | |
|---------------------------------------|--|--------|--------|-------------|-------------|
| | AÑO 0: anterior al cambio organizacional | 1º Año | 2º Año | Año 1/Año 0 | Año 2/Año 0 |
| Ventas (Mill.€) | 168 | 212 | 264 | +26% | +57% |
| Resultado (Mill.€) | 2,8 | 9,9 | 28,6 | +353% | +1021% |
| Personas (Nº) | 1036 | 1054 | 1077 | +2% | +4% |
| Ventas / Persona (Miles €) | 162 | 202 | 245 | +25% | +51% |
| Resultado por Persona (Miles €) | 2,7 | 9,4 | 26,6 | +348% | +985% |

10 ORGANIZACIONES



AMPO, EKIN, ICAZA, GRIPON, SAREIN, TTT GOIKO, URTXINTXA, ROYDE, KONDIA, PANELFISA

EVOLUCIÓN ner group 2011/2013

| CONCEPTO | CIERRE 2012 | PREVISIÓN 2013 | Evolución % | |
|---------------------------------|-------------|----------------|-------------|-----------|
| | | | 2012/2011 | 2013/2012 |
| Ventas (Mill.€) | 279 | 326 | 26% | 17% |
| Resultado (Mill.€) | 13,7 | 36 | 224% | 163% |
| Personas (Nº) | 1338 | 1347 | 5% | 1% |
| Ventas / Persona (Miles €) | 209 | 242 | 21% | 17% |
| Resultado por Persona (Miles €) | 10,2 | 26,7 | 212% | 161% |

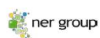
14 ORGANIZACIONES

AMPO, LANCOR, WALTER PACK, ESTUDIOK, INGEMAT, EKIN, ICAZA, GRIPON, SAREIN, TTT GOIKO, URTXINTXA, ROYDE, KONDIA, PANELFISA

ORGANIZACIONES INCORPORADAS HACE MENOS DE 1 AÑO

4 no incluidas:

LEJARRETA SEGURIDAD, ZUBIOLA, GASHOR, EBI ELECTROTÉCNICOS



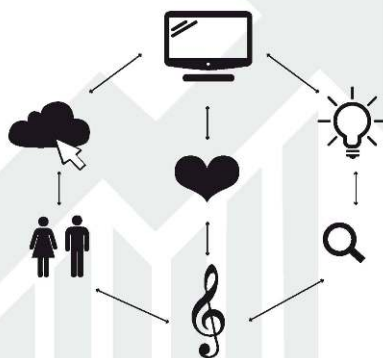
INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO

12

EQUIPOS ACTIVOS

210

PERSONAS
INVOLUCRADAS
EN ELLOS



intercambio de conocimiento

EQUIPOS DE TRABAJO



PUBLICACIONES

30.000

DESCARGAS



Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente.



Experiencias ner 2011. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas.



Cuando la propiedad no quiere ceder el poder.



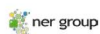
El éxito fue la confianza.



Sentimientos, pensamientos y realidades.



Revista Hurblean.



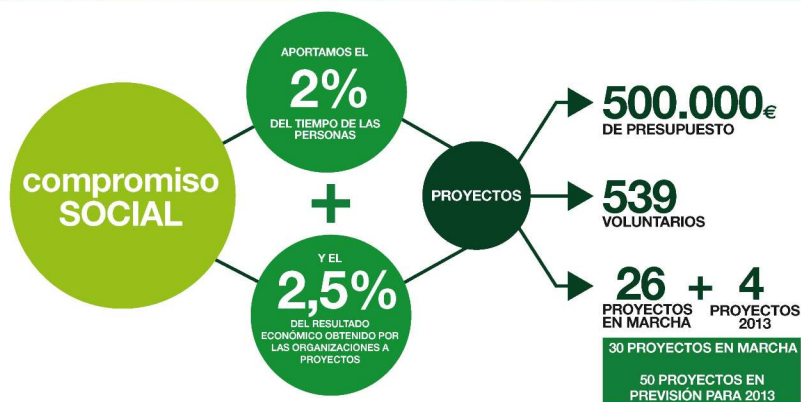
SOLIDARIDAD INTERNA

Fondo para atender a personas
con necesidades puntuales
dentro de ner group

20.000€

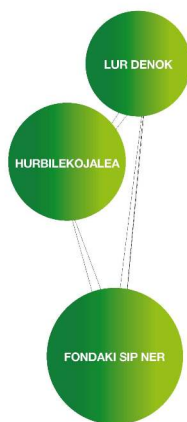


compromiso social



nuevos proyectos impulsados desde ner group

LUR DENOK HURBILEKOJALEA FONDAKI SIP NER





LUR DENOK

Lur denok es una actividad dirigida a la producción y distribución de alimentos ecológicos mediante huertos en el territorio de Euskal Herria.

OBJETIVOS:

- Generar empleo.
- Cultivo de tierras en desuso.
- Crear una cultura de alimentación ecológica.
- Educación en la escuela.

LUR DENOK

SOCIOS
INDIVIDUALES SIN
ÁNIMO DE LUCRO

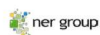
215

ORGANIZACIONES

21

INVERSIÓN

420.000€





LUR DENOK

Primer huerto: ASTIGARRAGA

2 Hectáreas y 3 puestos de trabajo

Segundo huerto en marcha: AJANGIZ



HURBILEKOJALEA

Tiendas de venta
de producto
agroecológico
que conecta con
los mismos
objetivos
que lur denok.





LINKS

www.nergroup.org

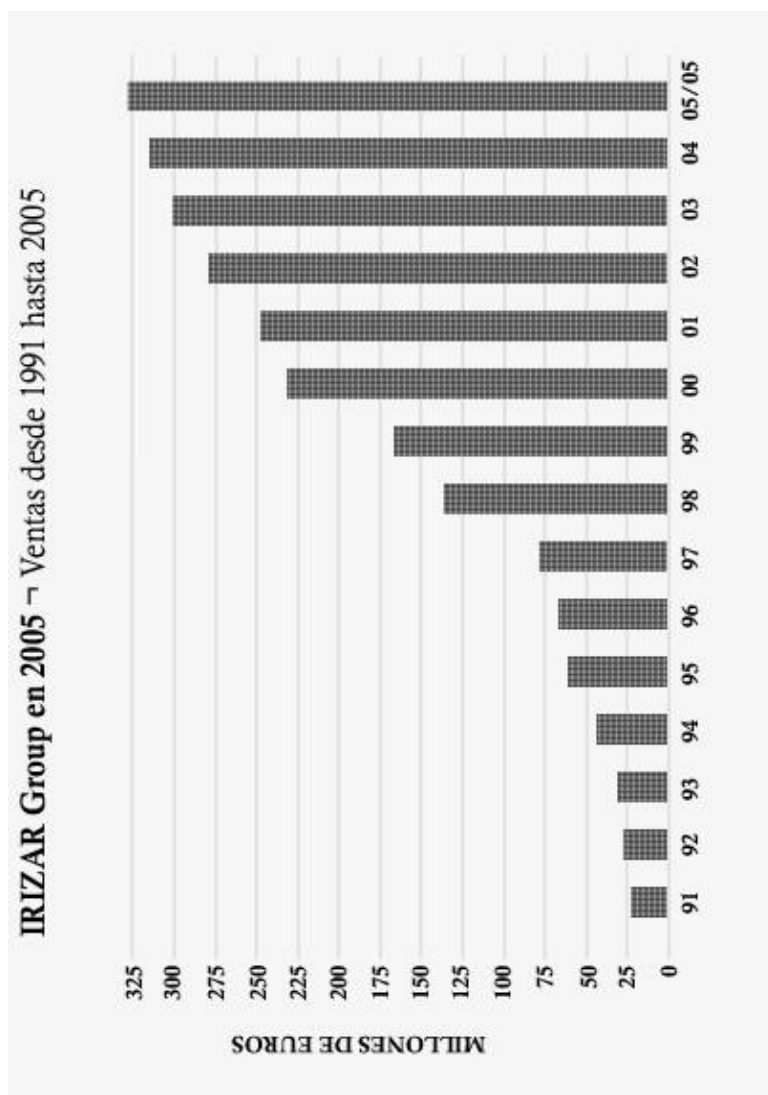
www.loslibrosdek2k.com

www.lurdenok.com

www.fondaki.com

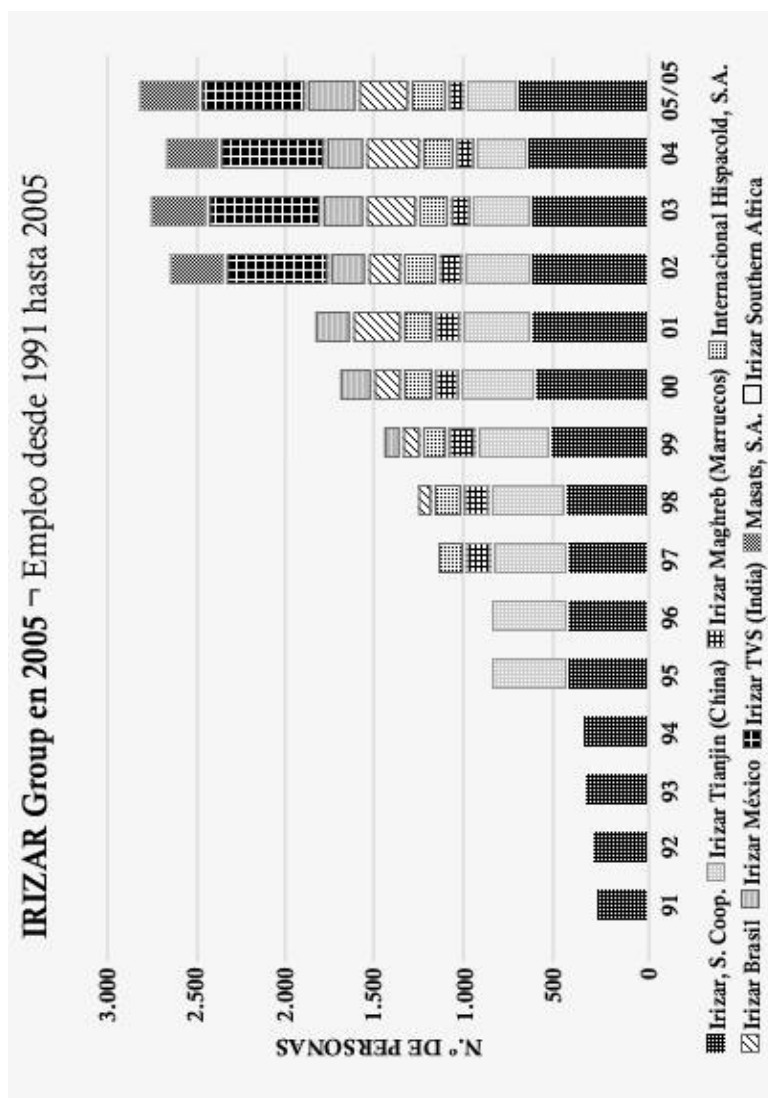


Tabla 1. Irizar Group: Ventas desde 1991 hasta 2005



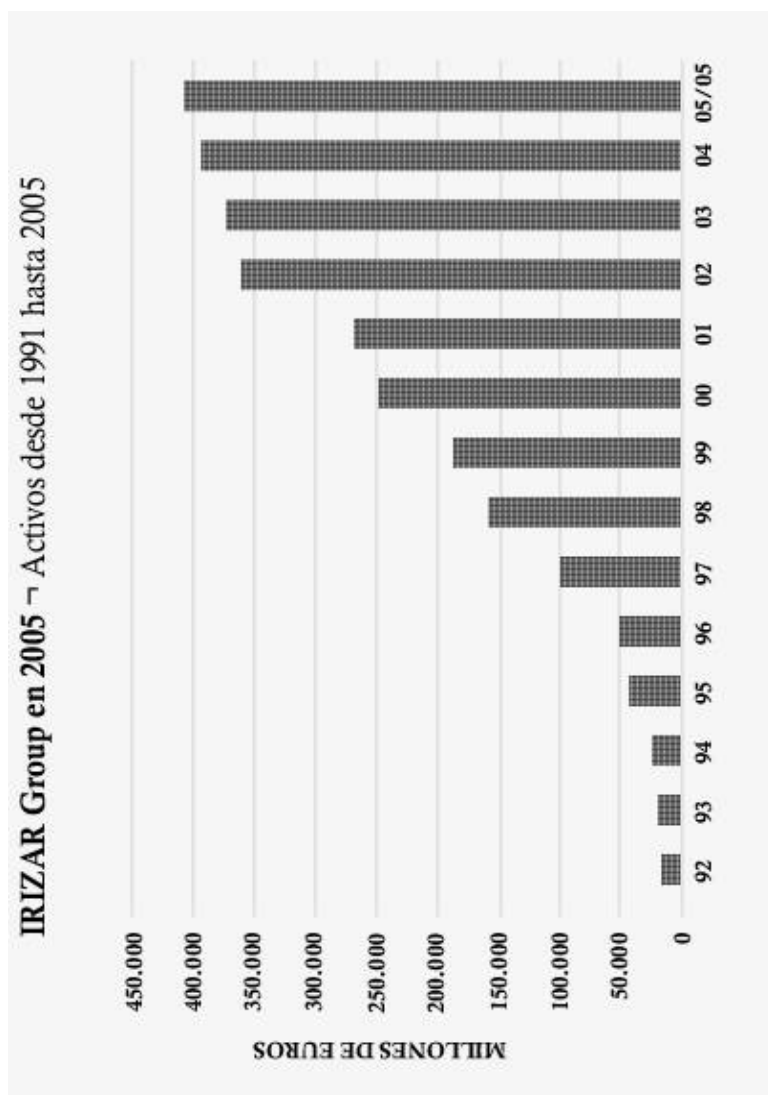
Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, Mondragón-Arrasate (Gipuzkoa), Edición de MCC, julio de 2005, pág. 56.

Tabla 2. Irizar Group: Empleo desde 1991 hasta 2005



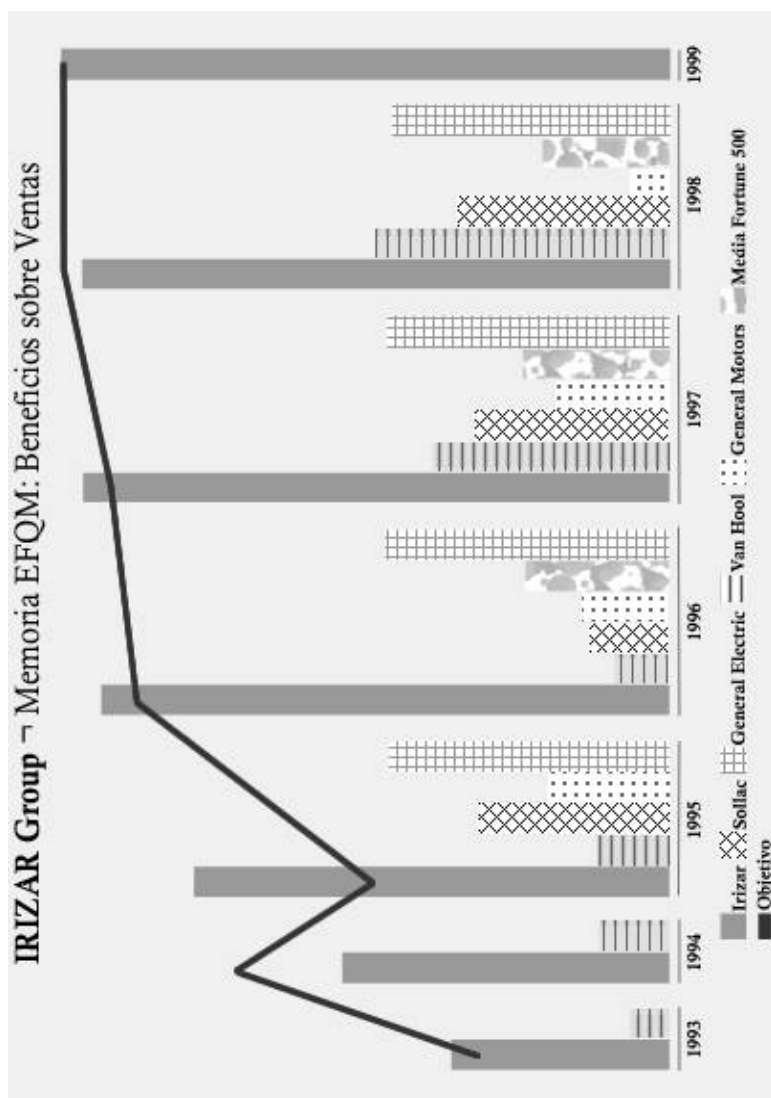
Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, Mondragón-Arrasate (Gipuzkoa), Edición de MCC, julio de 2005, pág. 56.

Tabla 3. Irizar Group: Activos desde 1991 hasta 2005



Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, Mondragón-Arrasate (Gipuzkoa), Edición de MCC, julio de 2005, pág. 56.

Tabla 4. Irizar Group: Memoria EFQM: Beneficios sobre Ventas



Irizar. Presentación al European Quality Award 2000, Ormaiztegui (Gipuzkoa), Edición de Irizar, 1999. Memoria dirigida a la European Foundation for Quality Management (EFQM) para optar al galardón en la categoría de Grandes Empresas.

Capítulo XI

NER EGUNA (DÍA DE NER)



Segunda experiencia del ner eguna en un pequeño y precioso pueblo de Gipuzkoa

Este encuentro que celebramos en un ambiente festivo y distendido es una expresión de nuestra actividad social y supone una buena oportunidad para conocernos las personas de los diferentes proyectos. Más aún, es una preciada ocasión para compartir lo que nos une, el **nuevo estilo de relaciones (ner)**, con nuestras familias.

La idea del **ner eguna** se estrenó en septiembre de 2011, en Amorebieta (Bizkaia), y el éxito cosechado por la cita nos decidió a celebrar la segunda edición. Esta vez fue el 22 de septiembre de 2012 en Zerain (Gipuzkoa), un entorno privilegiado.

A la jornada asistieron 350 personas que disfrutaron con un programa repleto de actividades: ginkana (juegos con la participación de los adultos y niños y niñas), comida en el frontón, txantxariak de Urtxintxa (música y juegos para cantar y bailar), talleres y disco fiesta. Participamos de un muy buen ambiente al que acompañó el tiempo soleado.

El mejor resumen del éxito de la jornada es, creemos, el que nos hicieron un grupo de niños y niñas a quienes preguntamos qué les parecía el **ner eguna** y si repetirían el año próximo: “Bien, bien, está muy guay. Es interesante, hay muchos juegos y música, hemos hecho juegos por equipos por camisetas de colores, nos hemos pintado la cara. Nos ha gustado mucho, nos lo hemos pasado muy bien. El año que viene otra vez.”



Estas opiniones de los niños y niñas asistentes, que nos decían que se lo habían pasado tan bien que el año próximo repetirían, y las de las familias Coca Turiel, Brotons Almandoz y Velasco López de Ipiña, que compartimos a continuación, son el exponente del impulso que nos anima a las personas del equipo organizador del **ner eguna**. Ya estamos preparando ilusionados la tercera edición.



Familia Coca Turiel (Lancor, S.L.)

Me considero un afortunado en poder ir cada mañana a Lancor. Cruzar su puerta y trabajar con mis compañeros el presente, para tener una empresa con futuro. Siempre me he sentido en casa.

Con el cambio de estilo de trabajo, este sentimiento se ha acentuado.

El **nuevo estilo de relaciones (ner)** es el río que encauza todas las ideas, los esfuerzos y el trabajo en la dirección posible. Su cauce natural.

ner potencia al individuo y lo pone a trabajar como colectivo. Esto es lo que marca la diferencia.

Y como todo no va a ser trabajo, a algún compañero se le ocurrió que también hay que divertirse. El **ner eguna** cumple esa función.

Mi familia no somos muy dicharacheros, pero para nosotros este es un día importante.

Ver a los compañeros y compañeras fuera del recinto de trabajo, sin el uniforme y con sus familias, ya es un cambio considerable.

Creemos que el objetivo de estos encuentros es fomentar las buenas relaciones entre las personas que formamos las organizaciones de **ner group**.

El ambiente festivo que se crea en estos encuentros entre las personas redunda positivamente en el entorno laboral.

Conocer y darte a conocer. Cambiar impresiones del día a día, “de lo divino y de lo humano”, con personas de otros proyectos, nos sirve para tener una visión más global del entorno que nos toca.

Todo esto con la compañía de nuestra pareja e hijos, implicados todos en este estilo.

Y esto amenizado con juegos. Niños, niñas y adolescentes correteando entre los mayores. Mayores que juegan como niños.



El aperitivo regado con buena sidra. Luego, en la mesa, entre plato y plato, se intima más con las personas que están sentadas a tu lado.

En estos encuentros se crea un ambiente que te carga las pilas.

Nosotros nos volvemos a casa, contentos y orgullosos de formar parte de esta historia. Una historia que cada vez tiene más adeptos. Más personas que creen en el **nuevo estilo de relaciones**.

Animamos a los compañeros y compañeras que aún no han participado de estos encuentros a que se sumen a la fiesta del **ner eguna**.



Familia Brotons Almandoz (Panelfisa, S.Coop.)

El **ner eguna** de 2012 ha sido nuestro primer **ner eguna**. Al de 2011, que fue el primero, no nos animamos a ir aunque estuve mirando con mucha curiosidad las fotos, vídeos y chascarrillos, así que ni mi esposa Isabel, ni mis hijas Isabel, Paula y María y la peque de acogida Nohemí, ni por supuesto yo mismo nos queríamos perder el segundo.

El ambiente en el bonito pueblo de Zerain era de fiesta, y no tardamos apenas en integrarnos en la ronda de juegos en los que participaba todo el mundo. Primero nos enfundamos la camiseta del **ner eguna** 2012, paso fundamental para empezar a rodar por el circuito de juegos.

Allí estaba la gente de Panelfisa sin parar. Este año había sido un año muy intenso en nuestro proyecto y también para mí, ya que participo en varios equipos en los que he ido conociendo a más gente de las organizaciones del **ner (nuevo estilo de relaciones)**. A estos segundos y a sus familias ha sido a quienes hemos ido saludando después. Mientras

saludábamos, reíamos e íbamos conociendo a diferentes personas, yo no paraba de explicarle todo a Isabel. Creo que me ahorré muchas horas de charla con que viniera y viera el ambiente por ella misma.



Después de los juegos, los pintxos con un poco de sidra, mientras los peques iban terminando sus carreras y el resto nos íbamos reagrupando antes de ir al frontón a disfrutar de una comida en familia.

Durante la comida se sorteó una cesta de **Lur Denok**, que como siempre se lleva Satur, y también se repartieron para los pequeños unos CD de Txantxariak, los juegos musicales de Urtxintxa.

Después, todo el mundo a bailar al ritmo de los payasos, y pudimos disfrutar de actuaciones muy divertidas.

Ha sido una experiencia muy agradable sentirse perteneciente a un proyecto que merece mucho la pena y que permite soñar.



Familia Velasco López de Ipiña (GHZ – Trebeki, S.L.)

Son Javi, Aránzazu y sus hijos e hijas Carlota, Gabriel, Leticia, Patricia y Andrea.

El **ner eguna** lo vivimos como un día familiar, nos ha gustado asistir todos juntos, los 7, y lo pasamos muy bien, algo que no es muy difícil, ya que gracias al esfuerzo realizado por los organizadores, todo está pensado para que grandes y pequeños disfrutemos de un día inolvidable. Nuestras niñas y niños dibujan, se pintan la cara, comen, bailan, cantan... y al final llegan a casa felices y agotados, tras una jornada llena de emociones.



Para los mayores es un día de encuentro, en el que nuestras familias se juntan y poco a poco nos vamos conociendo todas las personas que formamos parte de la gran familia **ner**. Cada año que pasa, y también gracias a este día, nos vamos relacionando y uniendo un poquito más.

Como buenos vascos, todo se desarrolla ante una buena “jamada” ¡Qué bien se come y se bebe! ¡No falta de nada! En mi opinión, y como colofón de la celebración, solo falta organizar un buen campeonato de mus, pero en fin, eso será para futuros **ner eguna**.

Los **ner eguna** acaban con sonrisas y gente exhausta tras un día repleto de actividades y disfrute en familia. ¿Qué más se puede pedir?



ANEXO I

NUESTRA EDITORIAL LOSLIBROSDEK2K.COM

Nos encanta hacer partícipes de nuestras experiencias a todas las personas que se interesan por ellas. Disfrutamos de realizarlo prácticamente a diario, entre otros medios, a través de nuestras publicaciones web, con nuestra página: <http://www.k2kemocionando.com/> y nuestro Gaur Egun: <http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/>. En ambos ofrecemos o tenemos enlazados docenas de documentos, experiencias, entrevistas, reseñas, etc. de lo que vamos haciendo y de lo que tiene que ver con el **nuevo estilo de relaciones (ner)**, que es nuestro motor fundamental.

La transparencia y la generosidad son esenciales dentro del **nuevo estilo de relaciones** y por coherencia con estos dos valores —también la coherencia es esencial en el **ner**— compartimos nuestras vivencias, nuestras ideas, nuestras experiencias. Nos gusta hablar de lo que vivimos y que pueda ser de alguna utilidad a otras personas y organizaciones, o despertar alguna inquietud, idea, pregunta, en suma, sembrar alguna semilla, por pequeña que sea, y que esta dé un fruto en algún momento.

Son innumerables las relaciones y los contactos que han surgido a través de esta manera de actuar, lo cual no es sino la demostración, una vez más, de que quien siembra recoge y que de aquello que se da, se recibe, y multiplicado.

Por eso nacieron Los Libros de K2K, por compartir experiencias y conocimiento y, más allá, para crear el espacio y el tiempo deseados para plasmar vivencias amplias —como la biografía de un proyecto o la travesía del **ner** a lo largo de todo un año— y darles una proyección de futuro que entendemos superior a la de una charla, una página en un blog o una actualización en una red social. En definitiva, el espacio y el tiempo de un libro.

Antes de K2K emocionando, Koldo Saratxaga había publicado dos libros: *¿Sinfonía o jazz?*, que es una larga entrevista realizada por Luxio Ugarte a Koldo, y *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*,

escrito por el propio Koldo. Ambos libros se editaron y distribuyeron a través de sendas editoriales y por los canales habituales.

Desde el equipo de K2K nos planteamos la necesidad de desarrollar esta labor editorial, pero también de no pasar por la cultura imperante tampoco en esto, sino de convertir nuestras ediciones en una nueva oportunidad para profundizar en los valores del **ner**.

A partir de entonces, comienzan a existir Los Libros de K2K: *El éxito fue la confianza* de Koldo Saratxaga y Jabi Salcedo, *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder* de Oscar García, *Sentimientos, Pensamientos y Realidades* de Koldo Saratxaga, *Experiencias ner 2011. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas* de todo el equipo de K2K emocionando, y ahora añadimos, tal y como prometimos, ***Experiencias ner 2012. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas***. Y todos nuestros libros se editan y distribuyen de una manera muy especial y muy poco habitual.

Para empezar, nuestras publicaciones se ponen en circulación bajo una licencia Creative Commons, lo que significa que, al contrario de quienes utilizan los copyrights, nosotros no nos sentimos dueños absolutos de nuestras obras. No podríamos serlo porque lo que contamos son experiencias y vivencias compartidas con muchísimas otras personas y, por lo tanto, sería un atrevimiento por nuestra parte adueñarnos en exclusiva de ellas. Por el contrario, nuestros libros pueden ser utilizados y reproducidos por quien lo desee, sin más requisitos que los de atribuir su autoría a Los Libros de K2K, no hacer uso comercial de ellos y no utilizar una licencia de propiedad más restrictiva que la que nosotros usamos.

Además, en nuestra web <http://loslibrosdek2k.com>, nuestros libros están a disposición para su descarga libre por parte de quien lo desee. Creemos firmemente que compartir es esencial en todos los ámbitos de la vida, y aún más cuando se trata de compartir el conocimiento, las experiencias, las vivencias. Consideramos que es del todo necesario y nos enriquece a todos personal y profesionalmente. Por eso nuestros libros están a disposición de todos sin excepción, para leerlos online, descargarlos y/o compartirlos con otras personas.

Y por último, como tercera pata de esta manera diferente de editar y distribuir nuestras publicaciones, está el precio que tienen nuestros libros: aunque se pueden descargar libremente en nuestra web, no somos partidarios del gratis total, sino de lo que muchos en la Red ya denominan “la economía del cariño”. Es decir, lo que planteamos a nuestros lectores es que paguen por nuestros libros lo que les parezca

oportuno, o lo que creen que valen, o lo que puedan, o lo que les venga bien. En definitiva, lo que no queremos es que nadie tenga que quedarse sin una de nuestras publicaciones o tenga que andar “pirateándolas” solo porque no tenga dinero para pagarlas. Nuestro objetivo con estas publicaciones es difundir nuestras ideas y experiencias, no hacer dinero con ellas.

Tan es así que todo lo aportado por quienes desean contribuir así para obtener nuestros libros lo destinamos íntegramente a los proyectos sociales que desarrolla **ner group** (<http://www.nergroun.org>), del que K2K emocionando es socio fundador.

En fin, estas son nuestras motivaciones con Los Libros de K2K y estos son sus resultados hasta la fecha, junio de 2013. Habrá a quien le parezcan extraordinarios y a quien le parezcan minúsculos; sea como sea, nosotros nos sentimos enormemente orgullosos de ellos.

DATOS Y RATIOS DE LOS LIBROS DE K2K

| | 2010 | 2011 | 2012 | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | 2013 | ACUM |
|-------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Días | 263 | 365 | 366 | 31 | 28 | 31 | 30 | 31 | 30 | 181 | 1.175 |
| Descargas de EEFLC | 4.239 | 1.621 | 2.545 | 249 | 280 | 235 | 244 | 267 | 222 | 1.497 | 9.902 |
| Descargas de CLPNQCEP | 0 | 1.303 | 2.105 | 143 | 154 | 119 | 145 | 99 | 140 | 800 | 4.208 |
| Descargas de EN2011 | | | 1.401 | 161 | 206 | 131 | 125 | 117 | 130 | 870 | 2.271 |
| Descargas de SPyR | | | 1.733 | 232 | 182 | 128 | 188 | 186 | 186 | 1.102 | 2.835 |
| Descargas TOTALES | 4.239 | 2.924 | 7.784 | 785 | 822 | 613 | 702 | 669 | 678 | 4.269 | 19.216 |
| Visitas a la web | 8.026 | 4.741 | 5.532 | 361 | 426 | 361 | 363 | 410 | 575 | 2.496 | 20.795 |
| Donaciones | 221 | 43 | 54 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 15 | 333 |
| € Donados | 3.307 € | 919 € | 961 € | 53 € | 20 € | 35 € | 45 € | 45 € | 20 € | 218 € | 5.404 € |
| Descargas/Día EEFLC | 16 | 4 | 7 | 8 | 10 | 8 | 8 | 9 | 7 | 8 | 8 |
| Descargas/Día CNLPNQCEP | - | 4 | 6 | 5 | 6 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| Descargas/Día EN2011 | | | 6 | 5 | 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Descargas/Día SPyR | | | 8 | 7 | 7 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 |
| Descargas Totales/Día | 16 | 8 | 21 | 25 | 29 | 20 | 23 | 22 | 23 | 24 | 16 |
| Visitas/Día | 31 | 13 | 15 | 12 | 15 | 12 | 12 | 13 | 19 | 14 | 18 |
| Descargas/Visitas | 53% | 62% | 141% | 217% | 193% | 170% | 193% | 163% | 118% | 171% | 33% |
| Donaciones/Descargas | 5,2% | 1,5% | 0,7% | 0,4% | 0,2% | 0,3% | 0,4% | 0,4% | 0,3% | 0,4% | 1,7% |
| €/Donaciones | 15,0 € | 21,4 € | 17,8 € | 17,7 € | 10,0 € | 17,5 € | 15,0 € | 15,0 € | 10,0 € | 14,5 € | 16,2 € |
| €/Descargas | 0,78 € | 0,31 € | 0,12 € | 0,1 € | 0,0 € | 0,1 € | 0,1 € | 0,1 € | 0,0 € | 0,1 € | 0,3 € |

En 2012 se completan “21 años made by ner” que han ido sumándose desde que, en Irizar, este “**nuevo estilo de relaciones** tomó forma, fondo y vida”, narra Koldo Saratxaga en su prólogo a *Experiencias ner 2012*, el libro que ahora tienes ante ti.

Con la creación de K2K emocionando en 2005, nace un camino que se ha desarrollado —se está desarrollando— con “organizaciones muy diversas y circunstancias muy adversas, que incluyen diferentes crisis, como las del noventa y dos, dos mil dos y dos mil ocho”. Se trata del cambio organizativo de futuro que los proyectos empresariales saben necesitan y, buscando cómo realizarlo, encuentran en el **nuevo estilo de relaciones**, el ner, que lidera K2K.

El ner es una forma única de sentir, pensar y hacer en las relaciones organizativas que existe gracias a las casi 1.500 personas inquietas, inconformistas e iconoclastas integradas en los proyectos de **ner group**. Como compañeros de viaje, comprobamos continuamente que uno y uno son más que dos, y así podemos explicar el avance de experiencias y proyectos, “basados en las personas, focalizados en el cliente y la eficiencia, y en armonía con la sociedad”.

Este libro comparte encuentros y desencuentros en el caminar durante el año 2012, experiencias todo ello, con el deseo de que sean una semilla de buena cosecha. *Experiencias ner 2012* ofrece la realidad de personas y proyectos con un **nuevo estilo de relaciones**, “con valores, que anteponen el conocimiento al capital, que conviven y respetan en y la naturaleza, y creen en la eficiencia y la generosidad que posibilitan el desarrollo de una Nueva Sociedad, más integradora y equilibrada” (capítulo VII: “Nuestro compromiso con la Sociedad”).

